

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування

**Т.О. Кузнецова, А.С. Щербакова,  
О.Ю. Судук**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ**  
**ІНТЕРАКТИВНІ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

*Навчальний посібник*

**Рівне 2012**

УДК 658(08)  
ББК 65.053я2  
К89

*Затверджено вченою радою Національного університету  
водного господарства та природокористування  
(Протокол № 5 від 26 травня 2012 р. )*

Рецензенти:

**Гринчуцький В.І.** д-р екон. наук, професор Тернопільського національного економічного університету;

**Безтелесна Л.І.** д-р екон. наук Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне).

**Кузнецова Т.О., Щербакова А.С., Судук О.Ю.**

**К89** Менеджмент організації: інтерактивні форми навчання.  
Навчальний посібник. – Рівне: НУВГП, 2012. – 373 с.

Викладені у посібнику ділові ігри та проблемні ситуації орієнтовані на розкриття творчого потенціалу особистості у бізнесі та формуванні її професійної компетентності, що дозволить розвивати дослідницькі, комунікативні та творчі навички і вміння працювати в команді. Спрямованість посібника на практичні аспекти менеджменту та використання інтерактивних форм навчання робить його цінним як для студентів, так і для менеджерів різних рівнів управління.

Навчальний посібник призначено для студентів денної та заочної форм навчання напряму підготовки «Менеджмент».

**УДК 658(08)**  
**ББК 65.053я2**

© Кузнецова Т.О., Щербакова А.С.,  
Судук О.Ю., 2012  
© НУВГП, 2012

## ЗМІСТ

<b>Вступ .....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>8</b>
<b>Тема 1. Організація як об'єкт управління .....</b>	<b>8</b>
1. Поняття організації, її роль та значення .....	8
2. Організація як самокеруюча система.....	10
3. Мета, місія та імідж організації.....	12
<i>Теми для обговорення .....</i>	<i>13</i>
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи .....</i>	<i>13</i>
<i>Список рекомендованої літератури .....</i>	<i>14</i>
<b>Тема 2. Організація як система управління .....</b>	<b>15</b>
1. Організація як система управління .....	15
2. Специфіка управління на стадіях життєвого циклу організації .....	17
<i>Теми для обговорення .....</i>	<i>18</i>
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи .....</i>	<i>19</i>
<i>Список рекомендованої літератури .....</i>	<i>19</i>
<b>Тема 3. Заснування підприємств та об'єднань .....</b>	<b>20</b>
1. Створення підприємств та порядок їх реєстрації .....	20
2. Засновницькі документи .....	22
3. Відкриття рахунку у банку.....	23
4. Бізнес – план на створення підприємства.....	24
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи .....</i>	<i>25</i>
<i>Список рекомендованої літератури .....</i>	<i>25</i>
<b>Тема 4. Особливості управління організаціями різних     форм власності та організаційно-правових форм .....</b>	<b>26</b>
1. Характеристика організаційних форм підприємств України.....	27
2. Форми об'єднання підприємств в Україні.....	29
<i>Теми для обговорення .....</i>	<i>31</i>
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи .....</i>	<i>32</i>
<i>Список рекомендованої літератури .....</i>	<i>32</i>
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>34</b>
<b>Тема 5. Виробнича підсистема організації .....</b>	<b>34</b>
1. Поняття системи управління виробництвом .....	34

2. Управління виробництвом .....	35
3. Загальні поняття про оперативне управління .....	36
<i>Теми для обговорення .....</i>	<i>37</i>
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи .....</i>	<i>38</i>
<i>Список рекомендованої літератури .....</i>	<i>38</i>
<b>Тема 6. Маркетингова діяльність підприємства .....</b>	<b>39</b>
1. Суть маркетингової політики .....	39
2. Принципи та функції маркетингової діяльності підприємства .....	40
3. Методи маркетингових досліджень .....	41
<i>Теми для обговорення .....</i>	<i>41</i>
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи .....</i>	<i>42</i>
<i>Список рекомендованої літератури .....</i>	<i>42</i>
<b>Тема 7. Управління соціально-психологічною підсистемою .....</b>	<b>43</b>
1. Суть та характеристика персоналу .....	43
2. Кадрова політика підприємства .....	44
3. Системи і форми оплати праці .....	44
<i>Теми для обговорення .....</i>	<i>45</i>
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи .....</i>	<i>46</i>
<i>Список рекомендованої літератури .....</i>	<i>46</i>
<b>Тема 8. Управління фінансово-економічною підсистемою .....</b>	<b>46</b>
1. Оцінка фінансового стану підприємства .....	47
2. Фінансова діяльність державних організацій .....	48
<i>Теми для обговорення .....</i>	<i>49</i>
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи .....</i>	<i>50</i>
<i>Список рекомендованої літератури .....</i>	<i>50</i>
<b>Тема 9. Управління ефективністю підприємства .....</b>	<b>50</b>
1. Суть та поняття ефективності .....	51
2. Основні види ефективності .....	51
<i>Теми для обговорення .....</i>	<i>52</i>
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи .....</i>	<i>53</i>
<i>Список рекомендованої літератури .....</i>	<i>53</i>
<b>Тема 10. Сутність та фактори конкурентоспроможності .....</b>	<b>53</b>
1. Види конкуренції .....	54
2. Складові конкурентного середовища .....	55

<i>Теми для обговорення</i> .....	55
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i> .....	56
<i>Список рекомендованої літератури</i> .....	56
<b>РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ</b> .....	57
<b>Тема 11. Особливості реструктуризації підприємств</b> .....	57
1. Реструктуризація та реорганізація підприємств .....	57
2. Реконструкція, інжиніринг та реінжиніринг .....	58
<i>Теми для обговорення</i> .....	59
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i> .....	60
<i>Список рекомендованої літератури</i> .....	60
<b>Тема 12. Кризові явища як фаза життєвого циклу організації</b> .....	61
1. Сутність та основні джерела виникнення кризи .....	61
2. Система заходів щодо управління організацією у кризі. Санація. Банкрутство .....	62
3. Суть санаційного аудиту .....	63
<i>Теми для обговорення</i> .....	64
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i> .....	64
<i>Список рекомендованої літератури</i> .....	65
<b>РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	66
<b>Тема 13. Інноваційне управління підприємством</b> .....	66
1. Об'єкти інноваційної діяльності .....	66
2. Інноваційний потенціал і стратегія підприємства .....	67
3. Ефективність інноваційного проектування .....	68
<i>Теми для обговорення</i> .....	68
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i> .....	69
<i>Список рекомендованої літератури</i> .....	69
<b>ІНТЕРАКТИВНІ ФОРМИ НАВЧАННЯ</b> .....	70
<b>МЕТОД КОНКРЕТНИХ СИТУАЦІЙ (КЕЙС – ЗАДАЧІ)</b> .....	70
<b>СИТУАЦІЙНІ ТА АНАЛІТИЧНІ ЗАВДАННЯ</b> .....	221
<b>ДІЛОВІ ІГРИ В АКТИВІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ</b> .....	239
<b>СУЧАСНЕ ДІЛОВОДСТВО</b> .....	288
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	298
<b>ДОДАТКИ</b> .....	303

## Вступ

В умовах ринкової економіки досягнення успіху в конкурентній боротьбі залежить від якості управління. а Ефективне вирішення стратегічних, тактичних і оперативних завдань підприємства потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів. Оперативна адаптація підприємства до змін бізнес-середовища можлива на базі професіоналізації управління, що передбачає, насамперед, необхідність підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, які здатні реалізувати сучасні підходи в менеджменті.

Нова економічна реальність, з якою зіткнулися сучасні організації, потребує створення такої системи менеджменту, яка забезпечила б їм високу ефективність роботи, конкурентноздатність та стійке положення на ринку. Такий підхід до менеджменту передбачає використання ентузіазму та творчих здібностей людей, пошук загальних поглядів, норм і цінностей, відкритий доступ до інформації, співробітництво та партнерство.

Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів управлінських рішень. Управлінські рішення, які використовуються на одному підприємстві і добре себе зарекомендували, можуть виявитися марними та небезпечними для інших підприємств. Тому, багатоваріантність рішень, гнучкість і неординарність господарських комбінацій, унікальний характер кожного прийнятого рішення в конкретній ситуації є основою в управлінні. Ринок характеризується постійним прагненням до підвищення ефективності виробництва, припускає прийняття рішень тими, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності підприємства і його підрозділів; потребує постійних коригувань цілей і завдань фірми. Зміни, які постійно відбуваються у бізнес-середовищі, вимагають від керівників підприємств швидко і правильно оцінювати

ситуацію, знаходити єдино можливий підхід до вирішення проблеми.

Інтерактивні форми навчання допомагають навчитися приймати рішення в конкретній ситуації, розвивати здатність аналізувати, синтезувати та використовувати отриману інформацію. Менеджер працює в різних умовах складності ситуації, коли необхідно вирішувати завдання, приймати рішення на свій розсуд, творчо підходити до прийняття управлінських рішень.

Інноваційні інтерактивні методи навчання – тренінги, кейс-заді, ділові ігри дозволяють опанувати сучасні технології прийняття рішень, формувати комунікативні компетентності та навички роботи в колективі, використовуючи основні функції, принципи та методи управління.

Навчальний посібник відповідає програмі нормативної навчальної дисципліни «Менеджмент організації» і дозволить студентам напряму підготовки «Менеджмент» навчитися застосовувати навички з управління організаціями різних форм власності, із заснування підприємств, із визначення ефективності діяльності підприємства, навички аналізу та критичного мислення, вміння демонструвати різні позиції та точки зору, бачити наслідки від упровадження управлінських рішень, можливість оцінювати альтернативні варіанти в умовах «невизначеності».

Студенти зможуть сформувати такі практичні навички, як: уміння мотивувати самого себе і працівників; вміння працювати в команді; визначення важливої інформації; вміння визначати проблеми й приймати, на основі аналізу, альтернативні рішення; вміння зосереджуватися в екстремальних стресових ситуаціях; формування практичних навичок при аналізі та оцінці фінансового стану підприємства; розробка інноваційної політики розвитку підприємства.

**Організація – це організм, що розвивається за певними законами, порушення яких веде до банкрутства**

## **РОЗДІЛ 1. ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 1. Організація як об'єкт управління**

#### **План**

1. Поняття організації, її роль та значення
2. Організація як самокеровуюча система
3. Мета, місія та імідж організації

**Мета:** набути практичних навичок з діагностики зовнішнього бізнес-середовища та внутрішнього середовища організації.

**Ключові слова:** організація, структура організації, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, фінанси організації, маркетинг, персонал організації, ресурси організації, мета, місія, імідж організації.

## **ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ**

### **1. Поняття організації, її роль та значення**

В теорії управління під *організацією* розуміють групу людей, які взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових та інших умов заради вирішення проблем, які стоять перед ними для досягнення поставленої загальної мети.

**Організація** - 1. Складова управління, суть якої полягає в координації дій окремих елементів системи, досягненні взаємної відповідності функціонування її частин. 2. Форма об'єднання людей для спільної діяльності в межах певної структури. 3. Установа, що покликана виконувати задані



функції, вирішувати певне коло завдань (наприклад, навчальний заклад, банк, урядова установа).

Основні вимоги до організації:

- наявність хоча б двох людей, які рахують себе членами групи;
- наявність хоча б однієї мети, що є загальною для всіх членів групи;
- наявність формальних та неформальних організацій;
- наявність членів групи, які свідомо сумісно працюють для досягнення певної мети
- самоокупність, рентабельність і самофінансування свого розвитку
- матеріальна відповідальність за результати господарювання
- дотримання законності.

*Характерними ознаками організації (підприємства) є:*

- проведення підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична діяльність на власний ризик з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою отримання прибутку;

- наявність статуту юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

У відповідності із Законом України "Про підприємства" підприємство може самостійно:

✓ планувати свою діяльність та визначати перспективи її розвитку, виходячи з попиту на свою продукцію (послуги), рівня конкурентоспроможності, а також необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку організації та підвищення доходів;

✓ здійснювати матеріально-технічне постачання власного виробництва та капітального будівництва через систему прямих угод (контрактів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;

✓ реалізувати свою продукцію, інші матеріальні коштовності на основі прямих угод із споживачами, на основі бартерних угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних торгових підприємств та інше;

✓ самостійно або на договірній основі встановлювати ціни на свою продукцію, послуги, майно, крім випадку державного регулювання цін на особливо важливі види продукції;

✓ визначати чисельність та структуру робітників;

✓ обирати форми і системи оплати та стимулювання їх праці, розміри фонду оплати праці, враховуючи встановлені мінімальні соціальні гарантії та співвідношення між темпами росту оплати праці та випуску продукції;

✓ обирати банківську установу для здійснення розрахункових та касових операцій;

✓ здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, отримувати та використовувати валютну виручку, а при необхідності і кредити від інвесторів;

✓ проводити різноманітні операції із цінними паперами;

✓ визначати напрям та обсяги отриманого прибутку.

## **2. Організація як самокеруюча система**

Кожна організація залежно від виду діяльності та форми власності має своє внутрішнє середовище, яке формується під впливом змінних, що здійснюють безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг).

**Внутрішнє середовище** – визначається внутрішніми факторами та певними обставинами, що діють всередині організації, і впливають на поведінку працівників та прийняття рішень. Усі внутрішні змінні взаємопов'язані між собою і утворюють системну модель.

Кожна організація складається із окремих підрозділів, зокрема: організації управління, виробництва (операцій), маркетингу, фінансів.

Організація управління включає організаційну структуру підприємства, систему управління, рівень менеджменту, кваліфікацію, здібності та інтереси вищого керівництва, фірмову культуру, престиж та імідж фірми.

*Виробництво* або операції, що виконуються на підприємстві включають – обсяги, структуру та темпи виробництва; забезпечення сировиною та матеріалами; рівень запасів та швидкість їх використання; конструювання обладнання; планування цехів; визначення виробничої потужності; обслуговування та ремонт; управління виробничими запасами; постачання матеріалів; виробниче проектування ефективності використання виробничих площ та потужностей; контроль якості; монтаж обладнання та інші види робіт.

*Маркетинг* характеризує продаж продукції на ринок, дослідження ринку, визначення ціни на продукцію, просування та рекламу продукції, укладання договорів та контрактів на реалізацію продукції та інші види діяльності.

*Фінанси та облік* дозволяють аналізувати фінансовий стан підприємства (фінансову стійкість та платоспроможність, прибутковість та рентабельність (за товарами, регіонами, каналами збуту, посередниками), власні та займані кошти та їх відношення, систему обліку, планування прибутку, можливість отримання кредитів, оплату рахунків, управління грошовими потоками, потребу в капіталовкладеннях, випуск акцій, облігацій та інше.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Основними внутрішніми змінними елементами в організації є: цілі, структура, завдання. технологія та працівники.

Інформація про внутрішнє середовище фірми потрібна менеджеру: для визначення внутрішніх можливостей, потенціалу на який фірма може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення мети.

Організація як відкрита система залежить від зовнішніх факторів відносно поставки ресурсів, енергії, кадрів, споживача. Організація повинна пристосовуватись до зовнішнього середовища, щоб вижити та зберегти ефективність. Отже, зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують організацію в суспільстві (державі), і до яких вона має пристосуватися.

**Зовнішнє середовище** включає такі елементи як економічні умови, споживачі, конкуренти, державні заклади, державні акти, законодавства, профспілки, фінансові організації, джерела трудових ресурсів, конкуруючі організації, техніку та технологію тощо.

### **3. Мета, місія та імідж організації**

**Мета (ціль)** – бажання досягти чогось, здійснити намір; умова угоди, за якою її учасники ділять порівну прибутки і збитки.

**Місія** – це призначення організації, основна мета її існування, спеціальні завдання, які виконуються уповноваженими особами. Місія впливає на імідж організації, заохочуючи споживачів, партнерів, акціонерів, так як інформує про те, що представляє собою фірма, до чого вона рухається, чим керується у своїй діяльності, які засоби готова використати.

**Імідж** (від англ. image - образ, зображення) – сформований і постійно підтримуваний стабільний „образ” враження людського середовища (клієнтів) та комерційних контрагентів від товару (послуг), торгової марки підприємства (підприємця, бізнесмена, ділової людини), які виготовляють цей товар, надають послугу.

### ***Темати для обговорення***

1. Яку роль виконує імідж організації для забезпечення її успішного функціонування.
2. У чому полягає відмінність процесу формування іміджу в умовах перехідного періоду в Україні та в країнах із розвинутою системою ринкових відносин?
3. Охарактеризуйте поняття «Паблік рілейшинз» (Public Relations). Яке значення має PR для діяльності організації. Аргументуйте на прикладах.
4. Який вплив міжнародного середовища відчувають вітчизняні підприємства. Наведіть приклади.
5. Обговоріть ситуацію на ринку молочних продуктів України (регіону). Виділіть стратегічні групи конкурентів на цьому ринку. На основі інформації Держкомстату України та даних Internet проаналізуйте стратегічні групи конкурентів.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:
  - 1.1. Охарактеризуйте, на прикладі, основні етапи життєвого циклу організації та головні завдання керівників на кожному етапі.
  - 1.2. Розкрийте та обґрунтуйте макрофактори, які сьогодні особливо впливають на діяльність сучасних організацій.
  - 1.3. Які ресурси особливо необхідні для управління сучасними організаціями?
  - 1.4. Наведіть приклади змін у зовнішньому середовищі та визначте, як вони впливають на внутрішнє середовище.
2. Підготуйте доповідь або есе за темою:

- 2.1. Вплив глобалізації на діяльність підприємств та компаній.
- 2.2. Які, на Ваш погляд, мають бути вимоги до сучасних підприємств.
- 2.3. Характеристика індустріальних та інтелектуальних організацій.
- 2.4. Оцінка факторів макросередовища українських підприємств.
- 2.5. Внутрішнє середовище організації. Особливості його формування.

### *Список рекомендованої літератури*

1. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XX веке. Перев. с англ.: Уч.пос. – М: Издат. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
2. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2001. – 247с.
3. Менеджмент: Ситуаційні справи: Навч.посіб. / Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С.Редько. – К.: Навч.-метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568 с.
4. Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: Навч.посібник. – Київ.: НТЕУ, 2003. – 211 с.
5. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 415 с.
6. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент. Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - КНЕУ: Київ, 2005. – 223 с.
7. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
8. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств: Кондор. – Київ, 2004. – 430с.

## Тема 2. Організація як система управління

### План

1. Організація як система управління
2. Специфіка управління на стадіях життєвого циклу організації

**Мета:** сформувати практичні навички щодо управління підсистемами організації, набуття навичок із визначення завдань на стадіях життєвого циклу організації.

**Ключові слова:** система управління, виробнича підсистема, організаційна та технічна підсистема, економічна підсистема, вхід, вихід, трансформаційні процеси, життєвий цикл організації, стадії життєвого циклу.

## ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ

### 1. Організація як система управління

Сучасне підприємство може бути представлене як відкрита замкнута система, внутрішні елементи якої взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем.

**Система** - це комплекс елементів (колектив, технічні засоби), які призначені для розв'язання складних організаційних, економічних і технічних задач.

Відкритій системі притаманні такі елементи: цілісність (взаємодія всіх складових); перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення); незалежність (можливе відокремлення та самостійність); спеціалізованість (здатність виконувати окремі функції); централізація (одна із складових домінуюча); зростання (тенденція до розширення); рівновага; трансформація (перетворення вхідних елементів на вихідні).

Основою менеджменту організацій є управління підсистемами, які передбачають чисто виробничу підсистему, організаційну, економічну, технічну та соціальну підсистеми.

**Виробнича підсистема** – це система, яка використовує операційні ресурси підприємства для перетворення або трансформації «Входу» (персонал, заводи, матеріали та комплектуючі, процеси, системи планування та управління) у «Вихід», тобто готову продукцію або послуги, або **виробнича підсистема** – це сукупність засобів виробництва, матеріальних і трудових ресурсів, зумовлених виробничою технологією перетворювати матеріали і комплектуючі у кінцевий продукт.

До елементів виробничої підсистеми належать:

- *персонал* – робоча сила, безпосередньо зайнята у виробництві продукції чи послуг;
- *заводи чи фабрики* – виробничі та сервісні підрозділи компанії, на яких виготовляється продукція чи надаються послуги;
- *матеріали та комплектуючі* – предмети праці, які проходять перетворення у виробничих системах;
- *процеси* – засоби виробництва, які охоплюють обладнання та етапи виготовлення продукції та надання послуг;
- *системи планування та управління* – це процедури та інформація, які використовуються менеджерами в процесі експлуатації виробничої системи.

**Організаційна підсистема** – це зв'язок людей, предметів та знарядь праці у процесі розробки, виробництва і реалізації продукції.

До основних принципів побудови організаційних підсистем, як підсистем управління підприємством, належать комплексність, ієрархічність, спрямованість, цілісність.

**Технічна підсистема** – це сукупністю економічних важелів і технологій виготовлення продукції

а) *підсистеми технічної підготовки виробництва* включає функції науково-експериментального пошуку,



конструкторського розроблення і технологічного проектування та освоєння нових конкурентоспроможних виробів;

- б) *підсистема технічного обслуговування виробництва* передбачає виготовлення робочого і вимірювального інструменту, оснащення, проведення ремонтних робіт та модернізацію устаткування, виконання транспортних та складських операцій.

**Економічна підсистема** – це сукупність економічних важелів і стимулів для підвищення кінцевих результатів діяльності підприємства, забезпечення його рентабельної роботи та досягнення фінансової стабільності. Система передбачає управління оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами та прибутками, управління обіговими активами, встановлення ціни та стимулювання через ціну випуску необхідної продукції.

**Соціальна підсистема** – це сукупність засобів і методів виховання та розвитку громадської активності працівників, підвищення їх освітнього рівня. Передбачає стосунки між менеджерами та підлеглими, організацію праці та її стимулювання. Система включає соціальні плани (умови для відпочинку працівників, організації побуту, медичного обслуговування) та моральні стимули (нагородження медаллю, грамотами, присвоєння звань). Соціально-психологічна система передбачає застосування методів соціального впливу в колективі, параметри соціального прогнозування (статеві зміни, зміни кваліфікаційного рівня працівників, зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах робітників).

## **2. Специфіка управління на стадіях життєвого циклу організації**

**Життєвий цикл** – це період, протягом якого організація проходить основні етапи свого функціонування. Класична

схема життєвого циклу організації (синусоїда) включає наступні п'ять основних стадій: зародження, розвиток, здобуття успіху, послаблення, зникнення.

1. *Стадія створення або народження організації* - визначається нечіткими цілями, високими творчими можливості, початком формування стратегічного потенціалу підприємства.
2. *Стадія розвитку* – характеризується прискореним зростання виробництва, отриманням прибутку в найближчій перспективі.
3. *Стадія зрілості (здобуття успіху)* - визначається систематичним збалансованим зростанням обсягів виробництва, формуванням індивідуального іміджу фірми.
4. *Стадія послаблення або старіння організації* характеризується тим, що організація на ринку стикається їх зниженням попиту та прибутковості в результаті зростання конкуренції.
5. *Стадія відродження або зникнення* – характеризується значним зменшенням обсягів виробництва, забезпеченням поживлення всіх функцій.

### ***Теми для обговорення***

1. Дайте характеристику і оцініть як зовнішнє середовище впливає на діяльність вітчизняних підприємств.
2. Як вплине вступ України до СОТ на функціонування сучасних організацій? Аргументуйте.
3. Як PR впливає на життєвий цикл організації? Аргументуйте на прикладах.
4. Обговоріть ситуацію на автомобільному (чи іншому) ринку України (регіону). Виділіть стратегічні групи конкурентів, постачальників, посередників на цьому ринку. Як конкурувати сучасним підприємствам?

## ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:
  - 1.1. Охарактеризуйте, на прикладі, основні етапи життєвого циклу організації.
  - 1.2. Проаналізуйте характерні ознаки підсистем підприємства.
  - 1.3. Розкрийте характерні риси стадій життєвого циклу організації.
2. Підготуйте доповідь або есе за темою:
  - 2.1. Які функції та завдання повинен виконувати керівник на різних стадіях життєвого циклу організації?
  - 2.2. Економічна стратегія фірми в умовах кризи.
  - 2.3. Життєздатність підприємства як мікроекономічної системи.
  - 2.4. Аналіз факторів, що впливають на розвиток підприємства.
  - 2.5. Систематизація стратегій за стадіями життєвого циклу підприємства.

## ***Список рекомендованої літератури***

1. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2001. – 247с.
2. Менеджмент: Ситуаційні вправи: Навч.посіб./Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С.Редько. – К.: Навч. - метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568с.
3. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посіб./ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. —К.: Кондор, 2005. – 581с.
4. Павленко І.М. Менеджмент: Посібник для самостійної роботи студентів. – Київ: Університет «Крок», 2008. - 130 с.
5. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник.-Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 415с.

6. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент. Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - КНЕУ: Київ, 2005. – 223с.

7. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

8. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333с.

9. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств: Кондор.- Київ, 2004. – 430с.

### **Тема 3. Заснування підприємств та об'єднань**

#### **План**

1. Створення підприємств та порядок їх реєстрації
2. Засновницькі документи
3. Відкриття рахунку в банку
4. Бізнес – план на створення підприємства

**Мета:** оволодіння знаннями з підготовки засновницьких документів на створення підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-план, установчий договір, статут, державна реєстрація, відкриття банківського рахунку, ліцензія.

### **ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ**

#### **1. Створення підприємств та порядок їх реєстрації**

***Підприємство створюється:***

- за рішенням власника майна або уповноваженого ним органа;
- за рішенням трудового колективу;

- в результаті примусового розділення іншого підприємства за рішенням антимонопольного органу;
- в результаті виділення із складу діючого підприємства одного або декількох структурних одиниць;
- на базі структурного підрозділу діючого об'єднання за рішенням трудового колективу, якщо на це є згода власника або уповноваженого ним органа.

### **Етапи створення та реєстрації підприємства**

#### ***1-й етап. Рішення про створення підприємства***

Вибір видів підприємницької діяльності. Пошук партнерів.

Підготовка бізнес-плану.

#### ***2-й етап. Збори засновників***

Вибір організаційно-правової форми підприємства, вибір або призначення керівника підприємства.

#### ***3-й етап. Підготовка засновницького документу***

Підготовка засновницького договору та статуту

#### ***4-й етап. Підготовча робота***

Отримання реєстраційних карток у реєстраційному відділі держадміністрації, отримання заяви з банківської установи та банківських карток для відкриття рахунку, підготовка договору про оренду та інших додаткових документів (при необхідності).

Нотаріально засвідчуються в статуті та засновницькому договорі (3 примірника) підписи фізичних осіб-засновників у присутності нотаріуса.

Завіряється заповнена банківська картка (2 примірника) зі зразками підписів керівника і головного бухгалтера. При необхідності засвідчується копія реєстраційного свідоцтва засновника - юридичної особи. Орендні підприємства завіряють копію договору оренди (для банку).

#### ***5-й етап. Державна реєстрація підприємства***

Підприємство отримує право юридичної особи з дня його державної реєстрації. Державна реєстрація підприємства проводиться у районній держадміністрації за місцем знаходження його постійно діючого керівного органу.

Для державної реєстрації підприємства власник(заявник) подає наступні документи:

1. Установчі документи

- рішення власника майна про створення підприємства
- установчий договір, статут.

2. Реєстраційну картку, яка є одночасно заявою про державну реєстрацію

3. Документи про сплату реєстраційного збору.

4. Документ, що засвідчує сплату власниками внеску до статутного фонду підприємства

5. Рішення антимонопольного комітету про згоду на створення (злиття, приєднання), якщо це передбачено законодавством.

***6-й етап. Реєстрація підприємства та відкриття банківського рахунку***

Підприємство повинно зареєструватися у податковій адміністрації, у Пенсійному фонді, Фонді зайнятості. Відкриття рахунку та оформлення перепустки у банк для осіб, що мають право підпису фінансових документів. Крім того, необхідно оформити ліцензію на види діяльності (надати ліцензійному органу необхідні документи). Підприємству яке виготовляє печатки і штампи – подати лист-прохання про виготовлення печатки.

## **2. Засновницькі документи**

**Статут** – “конституція” підприємства, де у письмовій формі визначаються основні правові норми (правила) його господарської діяльності.

Статут підприємства складається з відповідних розділів: загальні положення; предмет і цілі діяльності; юридичний статус підприємства; засновники та учасники господарських товариств; склад майна, статутний та інші фонди підприємства; органи управління підприємством; компетенція

та повноваження трудового колективу; порядок реорганізації та припинення діяльності підприємства.

**Установчий договір** сукупність умов, визначених сторонами при його укладенні. Установчий договір містить такі розділи: вступна частина; організаційно правова форма; порядок спільної діяльності по створенню юридичної особи; порядок створення майна; розподіл прибутку між учасниками; покриття збитків; права та обов'язки засновників по відносінах кожного з них між собою і до створюваної юридичної особи; управління діяльністю юридичної особи; порядок та умови виходу засновників із складу об'єднання; умови та порядок приймання нових учасників у склад товариства; майнові санації; строк дії договору; затвердження статуту.

### **3. Відкриття рахунку у банку**

Після реєстрації підприємства для відкриття постійного розрахункового рахунку в банк подається:

1. Заява про відкриття розрахункового рахунку.
2. Копії статуту та установчого договору товариства (нотаріально завірені)
3. Копія свідоцтва про державну реєстрацію (з відмітками податкової адміністрації, Пенсійного фонду)
4. Банківська картка зі зразками підписів та відбитком печатки (нотаріально завірені).
5. Заява (у разі потреби) про надання дозволу користування рахунком без печатки до її виготовлення.

Орендні підприємства додатково подають копію договору оренди, засвідчену нотаріусом. Підприємцям (без створення юридичної особи) рахунок відкривається на їх ім'я, для цього необхідно подати наступні документи:

1. Заява про відкриття рахунку.
2. Копія свідоцтва про державну реєстрацію підприємця.
3. Картка зі зразком підпису засвідчена нотаріусом. Крім того необхідно оформити перепустку у банк для осіб, що

оформляють фінансові документи та мають право підпису фінансових документів.

#### **4. Бізнес – план на створення підприємства**

**Бізнес-план** – внутрішній плановий документ підприємства, що включає всі основні планові показники виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства або окремого інвестиційного проекту, виражає встановлені цілі та визначає форми конкретних маркетингових, економічних і фінансових показників.

Бізнес-план включає наступні розділи:

- *вступ* – загальні характеристики майбутньої діяльності;
- *характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації в сфері майбутньої діяльності* (основні параметри, технічні характеристики, фотографії, малюнки, дизайн майбутньої продукції, ціна, собівартість, можливий обсяг виробництва продукції, очікуваний результат);
- *оцінка ринку збуту і конкуренції* (покупці, конкуренти, споживачі, виробники аналогічних товарів, умови і обсяги продажу, доходи, механізми введення нових моделей, технічний сервіс, реклама, рівень цін на ринку і у конкурентів, способи отримання інформації про конкурентів);
- *стратегія маркетингу* (схема розповсюдження і канали збуту товарів, ціноутворення, реклама, методи стимулювання продажу, організація обслуговування клієнтів, формування громадської думки про товари, спосіб продажу товарів –можливі свої магазини);
- *план виробництва* (характеристика виробничої бази, виробничого процесу, виробничі площі та потужності, порядок отримання матеріалів та сировини, наявність кооперації, обладнання, технологія, виробнича схема підприємства, оцінка витрат на виробництво);



- *організаційний план* (структура управління, поділ обов'язків, персонал, оплата, дані про партнерів, акціонерів);
- *юридичний план* (форма власності, статут підприємства);
- *фінансовий план* (прогноз обсягів реалізації, прогноз витрат, баланс грошових витрат та надходжень, таблиці витрат на виробництво та надходжень від реалізації, сумарний прибуток, чистий прибуток, загальновиробничі витрати, джерела та використання коштів, зведений баланс, кредитування, акціонування, засоби для розширення виробництва);
- *оцінка ризику і страхування* (слабкі ланки в фірмі, види ризиків).

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Підготуйте засновницькі документи (установчий договір та статут) для створення підприємства.
2. Оформіть реєстраційну картку для реєстрації фірми у держадміністрації.
3. Заповніть заяву та банківську картку для відкриття рахунку в банківській установі.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб./Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін.; За ред. Л. І. Федулової. — К.: Наук. світ, 2002.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч.посібник.- К.: КНЕУ, 2000. - 360с.

4. Менеджмент: Ситуаційні вправи: Навч.посіб./Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С.Редько. – К.: Навч. - метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568с.
5. Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: Навч.посібник.- Київ.: НТЕУ, 2003.- 211с.
6. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент.Навч. посібник.-Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 415с.
7. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент. Навч.- методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - КНЕУ: Київ, 2005. -223с.
8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
9. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333с.
10. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств: Кондор.- Київ, 2004. – 430с.

#### **Тема 4. Особливості управління організаціями різних форм власності та організаційно-правових форм**

##### **План**

1. Характеристика організаційних форм підприємств України
2. Форми об'єднання підприємств в Україні

**Мета:** набуття практичних навиків з особливостей управління організаціями різних форм власності.

**Ключові слова:** організаційно-правова форма, товариство, статутний капітал, контролюючий орган управління, вищий орган управління, форми об'єднань, ревізійна комісія.

## ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ

### 1. Характеристика організаційних форм підприємств України

**Організаційно-правова структура** включає передбачені законом та іншими правовими нормами країни вид і спосіб побудови підприємств (компаній, корпорацій), які залежать від форми власності, масштабу підприємства, формування його капіталу, характеру поєднання і підпорядкування складових підприємства.

**Організаційно-правові форми підприємства** - визначені чинним законодавством держави організаційно-правові, майново - фінансові та структурні ознаки різних за будовою типів підприємницької діяльності. Згідно з законом «Про власність» та Законом України «Про підприємства в Україні» реєстрація може відбуватися за наступними організаційно-правовими формами:

**1. Індивідуальне (одноосібне - ФОП)** – це підприємство малого бізнесу, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно на її праці. Це підприємство реалізується на практиці господарської діяльності без створення юридичної особи. Індивідуальний підприємець має свій рахунок у банку, товарний знак, може брати кредити і здійснювати різні угоди.

**2. Сімейне** – це підприємство, засноване на власності та праці громадян України – членів однієї сім'ї, які проживають разом. Це підприємство належить одній сім'ї, яка володіє майном, одержує весь дохід і несе ризик від бізнесу.

**3. Приватне** – це підприємство, засноване на власності окремого одного громадянина України, з правом найму робочої сили. Підприємство є юридичною особою і відповідає за своїми зобов'язаннями тим майном, на яке може бути звернуте стягнення.

**4. Колективне** – підприємство, засноване на власності трудового колективу, кооперативу та іншого статутного товариства.

**5. Державне** – підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

**6. Спільне** – підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників (у числі засновників можуть бути юридичні особи і громадяни України та інших держав).

**7. Іноземне** – підприємство, засноване на власності юридичних осіб і громадян інших держав.

**Господарські товариства** – це підприємства, установи, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

Загальними особливостями господарських товариств є:

- всі вони є юридичними особами;
- можуть набувати майнових та немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді, арбітражному суді від свого імені;
- засновниками та учасниками товариств можуть бути юридичні особи й громадяни України та інших держав;
- можуть відкривати рахунки в банку та укладати угоди після їх реєстрації;
- мають право створювати на території України та за її межами філії та дочірні підприємства;
- є власниками майна засновників, виробленої продукції, одержаних доходів;
- мають право змінювати розмір статутного фонду;
- створюється резервний (страховий) фонд у розмірі не менше 25% статутного фонду.

Основними видами господарських товариств є: акціонерні товариства, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство.

**Акціонерне товариство (публічне та приватне)** – товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості. Для створення акціонерного товариства засновники повинні: зробити повідомлення про намір створити акціонерне товариство, здійснити передплату на акції, провести установчі збори, здійснити державну реєстрацію акціонерного товариства.

**Товариство з обмеженою відповідальністю** – це товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

**Товариство з додатковою відповідальністю** – це товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

**Повне товариство** – це товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства своїм майном.

**Командитне товариство** – це товариство, яке включає поряд з одним, або декількома учасниками, що несуть відповідальність по зобов'язаннях товариства всім своїм майном, також одного або більше учасників (вкладників), відповідальність яких обмежується їх вкладом у майно товариства.

## **2. Форми об'єднання підприємств в Україні**

Відповідно до Закону України «Про підприємства в Україні» підприємство має право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності.

### **Об'єднання підприємств:**

- засновується на добровільній основі, є юридичною особою, що здійснює будь-які види діяльності;
- діє на основі засновницького договору або статуту, затвердженого власниками (засновниками);
- підприємства, що входять в об'єднання зберігають свої права юридичної особи і можуть вийти зі складу об'єднання;
- об'єднання має печатку зі своїм найменуванням, самостійний баланс та розрахунковий рахунок у закладах банку;
- об'єднання не відповідає по зобов'язаннях підприємств, що входять у його склад.

Таблиця 4.1

#### **Форми об'єднань підприємств в Україні**

<b>Форми об'єднань</b>	<b>Визначення</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Асоціація	Договірне об'єднання підприємств, яке створюється для здійснення спільної координаційної діяльності підприємств на основі госпрозрахунку, самофінансування та самоуправління.
Корпорація	Договірне об'єднання, яке створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників
Консорціум	Тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети, або реалізації цільових програм та проєктів.

продовження табл. 4.1

1	2
Концерн	Статутне об'єднання підприємств промисловості, транспорту, банків, торгівлі на основі фінансової залежності від одного або групи підприємств. Частіше всього концерн є об'єднанням виробничого характеру.
Холдингова компанія	Господарюючий суб'єкт, який володіє контрольним пакетом акцій інших господарюючих суб'єктів
Промислово-фінансова група	Об'єднання, у склад якого входять промислові підприємства, банки, наукові та проектні установи всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку. Створюється за рішенням Уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з між державними договорами, а також виробництва кінцевої продукції.

### *Теми для обговорення*

1. Чим, на Вашу думку, відрізняються індивідуальні та сімейні підприємства?
2. Охарактеризуйте переваги та недоліки індивідуального та сімейного підприємства.
3. На прикладі поясніть різницю між Товариством з обмеженою відповідальністю та Товариством з додатковою відповідальністю.

4. Охарактеризуйте форми об'єднань. Наведіть приклади відомих об'єднань як в Україні так і за кордоном. Поясніть особливості їх управління.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Розробіть бізнес-план на створення Товариства з обмеженою відповідальністю за структурою:

- резюме;
- юридичний план;
- характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації в сфері майбутньої діяльності;
- оцінка ринку збуту і конкуренції;
- стратегія маркетингу;
- план виробництва;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- оцінка ризику і страхування.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч.посібник. - К.: КНЕУ, 2000. - 360с.

2. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2001. – 247с.

3. Менеджмент: Ситуаційні вправи: Навч.посіб./Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С.Редько. – К.: Навч. - метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568с.

4. Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: Навч.посібник. - Київ.: НТЕУ, 2003.- 211с.

5. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник.-Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 415с.



6. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент. Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - КНЕУ: Київ, 2005. - 223с.

7. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333с.

8. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств: Кондор.: - Київ, 2004. – 430с.

**«Робота компанії повинна відповідати  
очікуванням клієнтів»  
Ф. Котлер**

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 5. Виробнича підсистема організації**

#### **План**

1. Поняття системи управління виробництвом
2. Управління виробництвом
3. Загальні поняття про оперативне управління

**Мета:** набуття практичних навичок з діагностики системи управління виробництвом.

**Ключові слова:** виробничий менеджмент, операційний менеджмент, виробництво, виробничий план, портфель замовлень, виробнича програма, виробнича потужність, виробничий потенціал.

### **ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ**

#### **1. Поняття системи управління виробництвом**

**Виробничий менеджмент** — сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, що забезпечує підвищення ефективності та збільшення прибутку. Виробничий менеджмент є управлінським процесом, який повинен формувати комплексну систему виробництва шляхом оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості.

Операційну систему можна представити як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми

забезпечення та підсистеми планування і контролю.

**Переробна підсистема** виконує продуктивну діяльність, пов'язану з перетворенням вхідних затратних ресурсів (енергія, інформація, капітал, матеріали, техніка, трудові ресурси та їх праця) на вихідні прибуткові результати (товари, послуги, вихід та завоювання ринку).

**Підсистема забезпечення** не пов'язана із виробництвом “виходів”, але вона виконує необхідні функції забезпечення безперебійної ритмічної роботи контролюючої підсистеми на підставі інформації про стан її діяльності. Підсистема забезпечення складається з трьох функціональних підсистем:

- ✓ *підсистеми технічної підготовки виробництва,*
- ✓ *підсистема технічного обслуговування виробництва,*
- ✓ *підсистема ресурсного забезпечення виробництва.*

**Підсистема планування та контролю** - отримує від переробної підсистеми інформацію про стан системи, виконання графіка випуску продукції та незавершене виробництво і рівень запасів. Інформація надходить із внутрішнього середовища про ситуацію всередині підприємства: про мету, структуру, завдання, технологію і людей, політику керівництва, основні напрямки діяльності та інші внутрішні параметри. На основі цієї інформації в процесі планування керівники розробляють цілі підприємства і доводять їх до структурних підрозділів.

## **2. Управління виробництвом**

**Управління виробництвом** пов'язане з: плануванням асортименту продукції, складуванням та збереженням сировини та матеріалів, науково-технічними розробками та дослідженнями, виготовленням продукції; управлінням реалізацією готової продукції; управлінням фінансами – нормування витрат, визначення цін, замовлення споживачів, контроль аналіз регулювання та прогноз.

Портфель замовлень включає аналіз замовлень,

формування прогнозу по завершенню робіт, аналіз умов виставлення рахунку на оплату та прогноз по головному обороту замовлень в портфелі.

Виробничий план розробляється за замовленнями клієнтів або за незалежними розробками для потенційних клієнтів, і містить план виробничих потужностей, план за процесами та технологіями, організаційний план.

**Виробничий потенціал** – це сукупність виробничих ресурсів фірми, які використовуються для реалізації цілей підприємства.

**Виробнича програма** – це основний розділ перспективного та річного бізнес-плану розвитку підприємства, який визначає обсяг виготовлення продукції за номенклатурою, асортиментом та якістю в натуральному та вартісному показниках, тобто виробнича програма виражає зміст роботи підрозділів підприємства.

**Виробнича потужність** – це максимально можливе завантаження виробничих площ. У виробничу потужність включають все обладнання за виключенням резерву. Кількість, обсяг потужності та склад обладнання залежать від номенклатури, специфіки та технології виробництва.

### **3. Загальні поняття про оперативне управління**

Зміст оперативного управління виробництвом полягає: у визначенні місця (цех, ділянка) та часу (квартал, місяць, декада, зміна) виготовлення виробів, в обліку фактичного часу виробничого процесу, у встановленні відхилень від раніше наміченого плану, у регулюванні ходу виробництва для ліквідації наслідків відхилень і забезпеченні своєчасного виконання основних завдань оперативного управління.

**Оперативне управління** виробництвом полягає в конкретизації плану випуску продукції в часі та просторі, безперервному контролі, обліку та регулюванні його виконання, тобто оперативне управління встановлює, коли і

де повинні виконуватися всі операції з виготовлення деталей, збирання виробів та інші.

Основними елементами системи оперативного планування є наявність нормативної бази, куди входить:

- *календарно-планові нормативи* – тривалість виробничого циклу, розміри партії виробів, періодичність запуску продукції у виробництво тощо;
- *норми матеріаломісткості* – витрат сировини, матеріалів на одиницю продукції;
- *норми використання виробничих потужностей* – продуктивність обладнання, коефіцієнт змінності;
- *норми матеріального забезпечення виробництва* – норми технологічних, цехових та міжцехових «заделов», норми запасу.

**Диспетчерування** є системою безперервного контролю та оперативного регулювання ходу виробництва з метою забезпечення виконання плану відповідно розробленого календарного графіка.

### ***Теми для обговорення***

1. ТОВ «Агронасіння» у 2010 році мало обсяг продажу продукції в розмірі 100 млн. грн. Керівництво фірми приймає рішення про удосконалення продукту, що дасть можливість розширити обсяг продажу на 6%. Вартість виробництва при цьому повинна зрости на 10%. Прибуток від приросту продажу зросте на 16%. Існуючі витрати виробництва даного продукту становлять 63% від ціни продажу. Визначте, чи варто фірмі приймати таке рішення? Запропонуйте свої альтернативні рішення.
2. Важливим показником системи оперативного управління виробництвом є тривалість виробничого циклу. Поясніть: які складові має виробничий цикл продукту? Як скоротити тривалість кожної зі складових виробничого циклу і які

завдання при цьому повинен вирішити менеджер? Який результат очікується при скороченні виробничого циклу?

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

1.1. Для чого потрібно вивчати виробничий менеджмент?

1.2. Визначте календарний, режимний та корисний фонд роботи обладнання, якщо парк обладнання становить 500 одиниць. Підприємство працює в режимі 5 днів на тиждень, 254 робочих дні, та у дві зміни по 8,2 год. кожна. Планові перерви обладнання на капремонт становлять 41 тис. верстатогодин.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч.посібник.- К.: КНЕУ, 2000. - 360с.

2. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2001. – 247с.

3. Менеджмент: Ситуаційні вправи: Навч.посіб./Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С.Редько. – К.: Навч. - метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568с.

4. Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: Навч.посібник.- Київ.: НТЕУ, 2003.- 211с.

5. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент.Навч. посібник.-Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 415с.

6. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент. Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - КНЕУ: Київ, 2005. -223с.

7. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

8. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333с.

9. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств: Кондор.- Київ, 2004. – 430с.

## **Тема 6. Маркетингова діяльність підприємства**

### **План**

1. Суть маркетингової політики. Поняття ринку
2. Принципи та функції маркетингової діяльності підприємства
3. Методи маркетингових досліджень

**Мета:** набуття практичних навичок з управління маркетинговою діяльністю підприємства та проведення маркетингових досліджень.

**Ключові слова:** маркетингова політика підприємства, товарна політика, цінова політика, політика розподілу, просування продукції, функції маркетингу, контрольовані та неконтрольовані фактори маркетингової діяльності, ринок, сегментування.

## **ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ**

### **1. Суть маркетингової політики**

**Маркетинг** – це процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів та послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій.

Маркетинг (ринок) є складовою частиною ринкової концепції, яка характеризується сукупністю економічних відносин між продавцями та покупцями, наявністю попиту і пропозицій на товари, послуги та ідеї.

Тобто, маркетинг визначається як підприємницька діяльності, спрямована на задоволення потреб через обмін.

Основою маркетингової діяльності організації та її успіху є визначення потреб споживачів та уміння якомога краще задовольнити ці потреби. Найважливішими елементами маркетингу є: продукт, ціна, розподіл та просування товару.

Із визначення маркетингу випливає, що це багатогранна діяльність, у якій беруть участь: виробник товару, посередник, колективний або кінцевий споживач (організація - покупець товару).

## **2. Принципи та функції маркетингової діяльності підприємства**

Відповідно до характеру попиту виділяють декілька типів маркетингу: конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, ремаркетинг, підтримуючий, демаркетинг, синхромаркетинг та протидіючий маркетинг.

Маркетинг як сучасна філософія бізнесу базується на чотирьох основних принципах – положеннях, вимогах, що визначають сутність маркетингу:

1. Орієнтація на споживача та його потреби і гнучке реагування виробництва та збуту на зміни попиту.
2. Сегментування ринку передбачає виявлення конкретної групи споживачів (сегмента).
3. Глибоке дослідження ринку.
4. Націленість маркетингу.

*Основними функціями* маркетингової діяльності фірми є: комплексне дослідження ринку та аналіз внутрішнього середовища; розробка стратегії маркетингової діяльності; впровадження товарної політики та управління якістю і



конкурентоспроможністю продукції; цінова політика; організація сервісу та реалізація збутової політики; просування товару на ринок; організація та контроль маркетингової діяльності, а також забезпечення соціальної відповідальності підприємства перед споживачем.

### **3. Методи маркетингових досліджень**

**Маркетингові дослідження** – це систематичне збирання, оброблення та аналіз даних про організацію з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Маркетингові дослідження поділяються на первинні та вторинні а також на кабінетні та польові (фокус-дослідження, анкетування, опитування, спостереження, експеримент тощо.) Маркетингові дослідження передбачають аналіз продажу та маркетингових можливостей, прогнозування продажу. Результати досліджень використовуються під час планування та контролю діяльності підприємства, а також визначення об'єктивних економічних тенденцій його розвитку: попиту, пропозиції, ціни, стану конкуренції тощо.

Маркетингові дослідження дозволять проаналізувати та вивчити попит споживача, дослідити сегментацію ринку та спрогнозувати поведінку конкурентів, дослідити відношення споживачів до продукції фірми а також вивчити можливості просування продукції на ринок.

#### ***Теми для обговорення***

1. Проведіть маркетингові дослідження одного з неконтрольованих факторів мікросередовища. Охарактеризуйте.
2. Проведіть маркетингові дослідження ринку збуту продукції будь-якого підприємства. Розробіть анкету для оцінки економічної поведінки споживача.

3. Запропонуйте лист опитування постачальника сировини для підприємства.
4. Запропонуйте конкретні стратегії росту, які може обрати підприємство, спеціалізоване на виробництві взуття для розширення ринку збуту.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Проаналізуйте вітчизняні фірми – виробники масової косметичної продукції.
2. Проведіть маркетингові дослідження з можливості відкриття фірми-виробника масової косметичної продукції в м. Рівне.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб./Л.І. Федулова, В.Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін.; За ред. Л. І. Федулової. — К.: Наук. світ, 2002.
2. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2001. – 247с.
3. Менеджмент: Ситуаційні вправи: Навч.посіб./Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С.Редько. – К.: Навч. - метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568с.
4. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник.-Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 415с.
5. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
6. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333с.
7. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств: Кондор.: - Київ, 2004. – 430с.

## Тема 7. Управління соціально-психологічною підсистемою

### План

1. Суть та характеристика персоналу
2. Кадрова політика підприємства
3. Системи і форми оплати праці

**Мета:** сформувати уявлення щодо кадрової політики, функцій та методів управління персоналом в організації, набуття умінь та практичних навичок застосування технологій управління трудовим колективом.

**Ключові слова:** персонал; принципи, методи та функції управління персоналом; виробничий та управлінський персонал; якісний склад персоналу, кадрова політика, політика зайнятості; політика добробуту та соціальних гарантій; форми оплати праці; тарифна ставка; форми оплати праці; посадовий оклад; штатний розпис; посадова інструкція.

## ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ

### 1. Суть та характеристика персоналу

**Персонал** – особовий склад установи підприємства, фірми, або частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи (управлінська, медична, наукова).

Персонал – є основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх так і зовнішніх факторів.

Персонал поділяється на: виробничий (основні, допоміжні та обслуговуючі робітники) та управлінський або службовий (керівники, професіонали, фахівці та технічні спеціалісти).

**Основними функціями управління персоналом** є: керівництво персоналом; планування та розвиток організаційної культури; планування кількості працівників;

формування персоналу (підбір та відбір і оцінка працівників); підвищення рівня кваліфікації; мотивація та стимулювання персоналу; управління витратами на персонал; організація робочого місця; кадрове діловодство; контроль за персоналом; управління конфліктами; соціальне забезпечення працівників; формування стабільного та гнучкого колективу; забезпечення безпеки та охорона праці працівників.

## **2. Кадрова політика підприємства**

**Кадрова політика** – це система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства та досягнення поставлених завдань. Кадрова політика – це система правил та норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. Основними *елементами кадрової політики* є:

- 1) політика зайнятості;
- 2) політика навчання;
- 3) політика оплати праці;
- 4) політика добробуту
- 5) політика трудових відносин.

**Набір персоналу** – це процес залучення працівників до заповнення вакантних місць за контрактом або трудовою угодою шляхом внутрішнього або зовнішнього відбору.

## **3. Системи і форми оплати праці**

Як відомо існує три системи та форми оплати праці – тарифна, безтарифна, комбінована.

**Тарифна система** - є сукупністю нормативів, за допомогою яких виконується регулювання зарплати різних категорій персоналу. Тарифна система є основою організації оплати праці, вона включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні

характеристики (довідники). Вона може доповнюватися різними надбавками та доплатами до тарифних ставок і посадових окладів (за суміщення професій, понаднормові роботи, шкідливість, професійну освіту, рівень відповідальності, напруженість праці тощо).

Для **відрядної форми** оплати праці мірою праці є вироблений працівником обсяг продукції. Вона поділяється на: пряму відрядну, відрядно-преміальну, акордну систему.

Для **погодинної форми** оплати праці мірою праці виступає відпрацьований час, а заробіток працівника нараховується згідно з його тарифною ставкою чи посадовим окладом за фактично відпрацьований час.

### *Теми для обговорення*

1. «Головним завданням керівника є мотивування підлеглих». Як би ви пояснили це твердження? Дайте характеристику основним проблемам мотивації в колективі. Наведіть приклади.
2. Відомий представник наукової школи Ф. Тейлор, розглядаючи функцію мотивації в організації, обґрунтував свою думку так: «Люди не будуть працювати з максимум зусиль, якщо не забезпечити їм щедрої та гарантованої надбавки. З іншого боку, для блага самих же робітників так само шкідливо їм переплачувати, як і недоплачувати. У разі надмірної оплати багато хто почне працювати не в повну силу й стане більш або менш недбалим й марнотратним». Чи згодні ви з цим твердженням? Аргументуйте. Як ви бачите вирішення питання стимулювання та мотивації працівників в організації?
3. «Контроль – це необхідна складова щоденної діяльності менеджера». Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? Поясніть вашу думку прикладами.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Проаналізуйте існуючі форми оплати праці. Охарактеризуйте кожну з них. Поясніть їх переваги та недоліки.
2. Наведіть приклади безтарифної та комбінованої систем оплати праці. Обґрунтуйте можливість їх використання.
3. Проаналізуйте сучасні моделі оплати праці. Аргументуйте ваше бачення використання існуючих моделей оплати праці для управлінського та виробничого персоналу.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб./Л.І. Федулова, В.Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін.; За ред. Л. І. Федулової. — К.: Наук. світ, 2002.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2002.
3. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. —К.: Кондор, 2005.
4. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. —К.: КНЕУ, 2004.
5. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств: Кондор.- Київ, 2004, - 430 с.
6. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Навч.посіб. – К.: Знання, 2010. – 452с.

### **Тема 8. Управління фінансово-економічною підсистемою**

#### **План**

1. Оцінка та аналіз фінансового стану підприємства
2. Фінансова діяльність державних організацій

**Мета:** сформувати уявлення щодо суті та характеристики основних показників фінансового стану підприємства, набуття практичних навичок з проведення аналізу та оцінки фінансового стану підприємства.

**Ключові слова:** фінансовий стан підприємства, ліквідність, платоспроможність, ділова активність, рентабельність, фінансова стійкість, оборотні кошти, активи та пасиви підприємства, баланс, фінансова звітність, звіт про фінансові результати.

## **ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ**

### **1. Оцінка фінансового стану підприємства**

Систематичний аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості необхідні керівнику тому, що дохідність підприємства, розмір його прибутку залежить від його платоспроможності.

**Фінансовий стан підприємства** – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства,
- дослідження ефективності використання майна підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами,
- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства,

- оцінка стану суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності,
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів,
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

**Ліквідність підприємства** – це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань.

**Платоспроможність підприємства** - спроможність підприємства своєчасно й повністю виконати свої платіжні зобов'язання, які випливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати.

**Фінансова стійкість** – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість передбачає, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечуватиме самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

**Показники рентабельності** характеризують досягнутий керівництвом підприємства рівень віддачі від вкладених коштів.

**Показники ділової активності** характеризують ступінь ефективності використання наявних активів з погляду виробництва та реалізації готової продукції. Вони дозволяють оцінити ефективність використання власних засобів і виражаються в оцінці оборотності активів.

## **2. Фінансова діяльність державних організацій**

Державні організації – юридичні особи, фінансово-господарська діяльність яких здійснюється на основі кошторису доходів і видатків та надходжень від проведення



господарських і фінансових операцій, необхідних для проведення завдань передбачених установчими документами.

Характерним для фінансово-господарської діяльності державних організацій є поєднання фінансування, яке здійснюється за рахунок бюджетів усіх рівнів з позабюджетними коштами, отриманими у вигляді добровільних грошових внесків від підприємств, організацій та громадян, від надання послуг на основі професійної діяльності працівників.

Основним планово - фінансовим документом для державних організацій є **кошторис** доходів і видатків, який підтверджує повноваження щодо отримання доходів та здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення цілей визначених на рік відповідно до бюджетних призначень.

Кошторис має дві складові:

- загальний фонд, який містить обсяг надходжень із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією на виконання бюджетною установою основних функцій,
- спеціальний фонд, який містить обсяг надходжень зі спеціального фонду бюджету та їх розподіл за повною економічною класифікацією на здійснення видатків спеціального призначення, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням основних функцій.

### ***Теми для обговорення***

1. Охарактеризуйте показники ліквідності та рентабельності підприємства, використовуючи фінансову звітність.
2. Охарактеризуйте показники ділової активності підприємства, використовуючи фінансову звітність.
3. Охарактеризуйте складові балансу підприємства.

4. Поясніть зміст звіту про фінансові результати підприємства.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Охарактеризуйте особливості складання та використання кошторису.
2. Охарактеризуйте основні складові фінансового плану підприємства.
3. Проаналізуйте показники фінансового стану підприємства, за даними, наведеними в додатку 14.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2002.
2. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. — К.: Кондор, 2005.
3. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : навч. посіб./ В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. — К.: Ексоб, 2002.
4. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.
5. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Навч. посіб. — К.: Знання, 2010. — 452с.

## **Тема 9. Управління ефективністю підприємства**

### **План**

1. Суть та поняття ефективності
2. Основні види ефективності

**Мета:** сформулювати уявлення про ефективність підприємства, вивчити основні показники та критерії

ефективності, набути практичні уміння застосування різних видів ефективності на підприємстві.

**Ключові слова:** ефективність менеджменту, економічна ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність, показники ефективності управління.

## ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ

### 1. Суть та поняття ефективності

*Ефективність менеджменту* - показник результативності управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх отримання.

*Економічна ефективність менеджменту* відображає економічні результати діяльності організації за певної системи управління.

*Показник ефективності* управління є відношенням загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y} \quad (9.1)$$

де  $E_y$  - ефективність управління;

$P_k$  – кінцевий результат, отриманий підприємством;

$B_y$  – витрати на управління.

### 2. Основні види ефективності

*Організаційна ефективність менеджменту* характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, організаційні зміни тощо. Організаційна ефективність оцінюється показниками, які відображають якість побудови організації та її системи

управління, а саме: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників в загальній чисельності апарату управління тощо.

*Соціальна ефективність менеджменту* відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу, психологічного клімату в колективі, перспектив соціального розвитку тощо. Соціальну ефективність можна оцінювати показниками соціально-культурної сфери функціонування організації, зокрема: стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, умови праці тощо та показниками, що характеризують досягнення виробничо – господарських потреб: продуктивність праці, рівень задоволення потреб споживачів, рівень розвитку соціальної інфраструктури тощо.

### ***Теми для обговорення***

1. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.
2. Для яких підприємств, на вашу думку, більш придатна цільова концепція визначення організаційної ефективності менеджменту? Обґрунтуйте свою відповідь на прикладі.
3. Обґрунтуйте доцільність використання різних форм просування по службі. Як це впливає на ефективність менеджменту?
4. Поясніть на прикладі, чому сьогодні престижні фірми зацікавлені піднімати соціальну ефективність менеджменту? І як?
5. Які організаційні зміни та організаційний розвиток використовуються на вітчизняних підприємствах для підвищення економічної ефективності менеджменту? Аргументуйте.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Використовуючи дані Internet, охарактеризуйте основні чинники впливу на ефективність діяльності обраного для аналізу підприємства
2. Охарактеризуйте показники, які характеризують результативність підприємства (для прикладу можна використати підприємство, де ви проходили виробничу практику).

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2002.
2. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М., 1999.
3. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посіб./ В.Д.Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. — К.: Ексоб, 2002.
4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посіб./ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. —К.: Кондор, 2005.
5. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. - Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 415с.
6. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент. Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – КНЕУ: Київ, 2005. - 223с.
7. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

### **Тема 10. Сутність та фактори конкурентоспроможності** **План**

1. Види конкуренції
2. Складові конкурентного середовища

**Мета:** сформулювати уявлення про потенціал підприємства та його конкурентоспроможність, ознайомлення з особливостями форм конкуренції.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентне середовище, конкурентні переваги, конкурентні сили, М.Портер, складові конкурентного середовища, монополія, олігополія, методи конкуренції, диверсифікація виробництва, інтеграція, конгломерація.

## ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ

### 1. Види конкуренції

Конкурентна боротьба за економічне процвітання і виживання є економічним законом ринкового господарства, що сприяє успіху фірми через ринкове суперництво.

Конкуренція (лат. *concurrere* – зіштовхуватися) означає суперництво між окремими суб'єктами ринкового господарювання за найбільш вигідні умови виробництва і реалізації (купівлі та продажу) товарів.

**Конкуренція** – потужна рушійна сила всієї системи ринкового господарства, тип взаємовідносин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку.

Сучасна економічна наука розрізняє дві форми конкуренції: вільну (досконалу) та обмежену (недосконалу).

**Вільній конкуренції** властиві такі риси: вільний вхід на ринок і вихід з нього; незалежність дій виробників; однорідність виробленого продукту; доступність і повнота інформації про ціни.

**Недосконала конкуренція** передбачає: наявність на ринку декількох середніх або потужних конкуруючих фірм; конкуренти випускають диференційований продукт і володіють монопольним правом випуску цього продукту;

контроль над ціною існує в дуже вузьких межах (лише на ціну власного продукту); залежність поведінки кожної фірми від реакції та поведінки конкурента.

## **2. Складові конкурентного середовища**

**Конкурентне середовище** є сукупністю неконтрольованих суб'єктів та сил, що діють за межами підприємства (фірми).

**Основними показниками конкурентноздатності** фірми є:

- ✓ економічний потенціал і ефективність діяльності (активи, основний капітал, власний і позиковий капітал, обсяг продажів, частка на ринку, прибуток);

- ✓ рівень управління (форми організації, ступінь відповідальності);

- ✓ виробничий і збутовий потенціал (наявність сировинної бази, виробничі і збутові потужності, обсяги капіталовкладень для визначення виробничої політики);

- ✓ інноваційний потенціал (число патентів та винаходів, щорічні витрати на впровадження нововведень, організація наукових досліджень);

- ✓ фінансовий потенціал (платоспроможність, кредитоспроможність та умови кредитування, структура капіталу);

- ✓ репутація фірми, її ринкова стратегія;

- ✓ трудовий потенціал (стан та кваліфікація працівників, мотивація оплати праці, кадрова політика).

### ***Теми для обговорення***

1. Виходячи із ситуаційного завдання «Розвиток стратегічного процесу у операторів мобільного зв'язку Київстар і UMC» обговоріть ситуацію на ринку мобільних послуг України (регіону). Виділіть стратегічні групи конкурентів на цьому ринку. На основі інформації проаналізуйте та оцініть їх конкурентний потенціал

2. Обговоріть ситуацію на фармацевтичному ринку України (регіону). Визначте стратегічні групи конкурентів на цьому ринку.
3. На основі інформації Держкомстату України та даних Internet проаналізуйте стратегічні групи конкурентів та оцініть їх конкурентний потенціал.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:
  - 1.1. Наведіть основні показники оцінки конкурентноздатності підприємства.
  - 1.2. Конкурентний потенціал підприємства.
  - 1.3. Вплив економічного потенціалу підприємства на конкурентноздатність фірми.
  - 1.4. Вплив трудового потенціалу на показники конкурентноздатності фірми.

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Менеджмент: Ситуаційні вправи: Навч.посіб./ Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С.Редько. – К.: Навч. - метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568с.
2. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. —К.: Кондор, 2005.
3. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. - Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 415с.
4. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
5. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Навч.посіб. – К.: Знання, 2010. – 452с.



# **«Криза – катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення»**

**Дж.М.Кейнс**

## **РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

### **Тема 11. Особливості реструктуризації підприємств**

#### **План**

1. Реструктуризація та реорганізація підприємств
2. Реконструкція, інжиніринг та реінжиніринг

**Мета:** ознайомлення з суттю та особливостями реструктуризації і реорганізації підприємства в умовах кризи; набуття практичних навичок із впровадження інжинірингових та реінжинірингових рішень на сучасних підприємствах.

**Ключові слова:** реструктуризація, тактичні та стратегічні заходи реструктуризації, реконструкція, реорганізація підприємства, інжиніринг, фундаментальний та радикальний реінжиніринг, криза, антикризове управління.

## **ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ**

### **1. Реструктуризація та реорганізація підприємств**

**Реструктуризація підприємства** – це проведення комплексних організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних засобів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, що здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів виробництва та збуту конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Реструктуризація є постійною функцією підприємства, за допомогою якої воно забезпечує собі

постійну адаптацію до кон'юнктури та вимог ринку, і постійно залишається конкурентоспроможним та прибутковим.

Реструктуризація є поступовим покращенням діяльності фірми при мінімальному ризику інвестора і відносно низькому рівні вкладень. Вихід з кризових ситуацій здійснюється підприємствами за допомогою комплексу тактичних або стратегічних заходів.

Головними завданнями, які стоять перед підприємствами, що підлягають реструктуризації, є: підвищення гнучкості і адаптивності підприємств до змін у ринковому середовищі, пошук нових ринкових можливостей; сприяння зайнятості персоналу підприємства і збереження кваліфікованих кадрів; дозавантаження та відтворення виробничих потужностей; підвищення спроможності підприємства до застосування інновацій; підвищення рентабельності діючого капіталу фірми; зміна мотивації праці; створення нових робочих місць та розширення спектру послуг.

**Реорганізація** – це перебудова, перетворення, зміна структури та організаційних форм підприємств, установ. Існує чотири форми реорганізації: *поділ, злиття, виділення та приєднання*.

Реорганізація супроводжується змінами як у змісті праці, так і змінами у штатній структурі підприємства, у характері просування співробітників по службі.

## **2. Реконструкція, інжиніринг та реінжиніринг**

**Реконструкція підприємства** – (докорінна побудова, поліпшення, удосконалення) - здійснення комплексу заходів щодо збільшення виробничих потужностей, впровадження нових технологій, підвищення технічного рівня, якості продукції і продуктивності праці при менших затратах матеріальних та грошових ресурсів на одиницю введеної потужності порівняно з будівництвом нових підприємств.

Реконструкція є системними, плановими змінами розвитку виробничих фондів, обладнання та підприємства.

Інжиніринг – одна з найбільш прогресивних форм комерційного технологічного обміну в різних галузях діяльності.

**Інжиніринг** – (винахідливість) - це інженерно-консультативні послуги, роботи дослідного, проектно-конструкторського, розрахунково-аналітичного характеру, підготовка техніко-економічного обґрунтування проектів, надання рекомендацій щодо організації виробництва та управління.

**Реінжиніринг** – це перебудова ділових процесів для досягнення радикального покращення діяльності фірми. Основна мета реінжинірингу – «розірвати» старі правила організації ведення бізнесу. Реінжиніринг означає – «почати заново», «почати з нуля» і ні в якій мірі не «латати дір», тобто вимагає від організації відкинути стару систему і почати заново.

### ***Тематики для обговорення***

1. Охарактеризуйте та поясніть впровадження інжинірингу та реінжинірингу на сучасних підприємствах.
2. Після проходження виробничої практики на підприємстві ви аналізували його діяльність. Поясніть, які перетворення потребує підприємство і чому?
3. Міні-завод з виробництва цегли випускає 30 тис. шт. за рік продукції, при цьому постійні витрати становлять 13 тис. у.о., змінні витрати – 0,5 у.о. за шт. при ціні продажу готового виробу 0,8 у.о. Фірма може реконструювати виробничі потужності проте в цьому випадку постійні витрати зростуть на 6 тис. у.о., а змінні збільшаться до 0,7 у.о. за шт., при цьому обсяг виробництва зросте до 400 тис. штук за рік. Дайте відповідь на такі питання: «Чи вигідним буде придбання

обладнання для реконструкції?», «Як зміниться продуктивність у разі підвищення якості сировини (змінні витрати зростуть до 0,85 у.о. за штуку), при незмінному обсязі виробництва (400 тис. шт. за рік) та збільшенні ціни виробу до 1,1 у.о.?»

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

1.1. Чому більшість вітчизняних підприємств потребує реструктуризації?

1.2. Сьогодні працівники в організації хочуть отримувати вищу заробітну платню, однак дуже побоюються процесів реорганізації на підприємстві. Поясніть, які рішення необхідно прийняти керівникам для проведення антикризових заходів?

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева за заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680с.

2. Менеджмент: Ситуаційні вправи: Навч. посіб./ Упоряд.: О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навч. - метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568с.

3. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : навч. посіб./ В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: Ексоб, 2002.

4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005.

5. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333с.

6. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Навч. посіб. – К.: Знання, 2010. – 452с.

## **Тема 12. Кризові явища як фаза життєвого циклу організації**

### **План**

1. Сутність та основні джерела виникнення кризи
2. Система заходів щодо управління організацією у кризі. Банкрутство. Санація
3. Суть санаційного аудиту

**Мета:** набуття практичних навичок з проведення аналізу кризових явищ на сучасних підприємствах та оцінці вірогідності банкрутства підприємства.

**Ключові слова:** криза управління, фінансова криза, ендогенні та екзогенні фактори, банкрутство, технічне банкрутство, фіктивне банкрутство, санація, санаційний аудит, моделі банкрутства підприємства.

## **ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ**

### **1. Сутність та основні джерела виникнення кризи**

Наслідком незадовільного фінансового стану більшості вітчизняних підприємств стало катастрофічне збільшення їхньої кредиторської та дебіторської заборгованості, що приводить до збитків для акціонерів, кредиторів, виробничих партнерів та споживачів; зменшення податкових надходжень у бюджет; збільшення безробіття та макроекономічної нестабільності.

***Глибока фінансова криза*** є фазою розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини.

Фінансова криза залежить від екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх).

Виділяють наступні **види криз**:

- стратегічна криза (на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів успіху);
- криза прибутковості (перманентні збитки з'їдають власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу);
- криза ліквідності (підприємство неплатоспроможне або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

## **2. Система заходів щодо управління організацією у кризі. Санація. Банкрутство**

**Банкрутство** – це фінансова неспроможність боржника; неможливість сплатити боргові зобов'язання за браком коштів; платіжна неспроможність, фінансовий крах. Юридична чи фізична особа оголошується банкрутом, коли сума заборгованості перевищує задокументовану вартість рухомого та нерухомого майна.

Банкрутство передбачає майнове розорення підприємства, банку, організації, встановлена судом нездібність боржника розрахуватися за свої боргові зобов'язання.

До *основних фінансових причин банкрутства* належать:

1. Серйозне порушення фінансової стійкості підприємства, що перешкоджає нормальному виконанню його господарської діяльності.
2. Незбалансованість у рамках відносно тривалого періоду часу обсягів його грошових потоків. Реалізація цього ризику характеризується тривалим збільшенням обсягу негативного грошового потоку над позитивним і відсутністю перспектив перелому цієї негативної тенденції.
3. Тривала неплатоспроможність підприємства, що викликана низькою ліквідністю його активів.
4. Вибір найбільш ефективних форм продажу майна.
5. Забезпечення задоволення претензій кредиторів за рахунок реалізації майна підприємства-банкрута.

6. Розробка ліквідаційного балансу підприємства-банкрута.

**Санація** - це система заходів, що вживаються державою, її органами, банками і спрямовані на попередження фінансового спаду чи банкрутства організацій та покращення їх фінансового стану. Здійснюється шляхом надання додаткових кредитів, інвестицій, випуску чи закупівлі цінних паперів, створення режиму найбільшого сприяння пільгового оподаткування, надання митних пріоритетів, реорганізації та технічного переоснащення виробництва, перепрофілювання номенклатури виготовленої продукції. Санація є оздоровленням, лікуванням або видужуванням підприємства.

### 3. Суть санаційного аудиту

**Аудит** – це незалежна експертиза бухгалтерської та фінансової звітності та іншої фінансової документації підприємств, що знаходяться у фінансовій кризі з метою визначення достовірності їх звітності, повноти обліку, та в оцінці санаційної спроможності. Аудит проводиться зовнішніми незалежними від підприємства органами – спеціалізованими аудиторськими фірмами чи аудиторами-економістами, що розбираються в галузевих особливостях.

Для проведення санаційного аудиту необхідні наступні документи:

1. Бухгалтерська звітність: баланси за попередні 2-3 роки та за звітний період.
2. Звіти про фінансові результати та їх використання.
3. Звіти про фінансово-майновий стан підприємства.
4. Розрахунок нормативу власних оборотних коштів, розшифрування дебіторської та кредиторської заборгованості.
5. Звіт про наявність та рух основних фондів. Амортизацію.
6. Дані про кадровий склад та рівень зарплати працівників.
7. Дані про наявність на балансі підприємства об'єктів соціальної інфраструктури.

8. Дані про наявність та рух коштів на банківських рахунках.

9. Бізнес-плани.

10. Галузевий аналіз та маркетинговий аналіз.

11. Аналіз ринків збуту та конкурентоспроможність.

12. Загальна виробнича структура - обсяги виробництва, основні фонди, чисельність працівників, оцінка рівня існуючих технологій.

13. Аналіз витрат на виробництво та показники праці.

### ***Теми для обговорення***

1. Чому більша частина сучасних підприємств знаходиться у фазі фінансової кризи? Поясніть на прикладі. Аргументуйте.
2. Наведіть приклади та охарактеризуйте три фази фінансової кризи підприємства. Аргументуйте на прикладах сучасних українських підприємств.
3. Наведіть приклади екзогенних та ендогенних факторів, які можуть вплинути на діяльність вітчизняних та закордонних підприємств.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

1.1 В чому полягають особливості моделей банкрутства. Охарактеризуйте кожну з них.

1.2. Поясніть суть моделі Альтмана. Чому вона не може повністю бути використана сучасними вітчизняними підприємствами?

1.3. За існуючими моделями банкрутства, використовуючи «Баланс» та «Звіт про фінансові результати» (додаток 15), проведіть аналіз фінансового стану підприємства та оцініть вірогідність його банкрутства.



### *Список рекомендованої літератури*

1. Антикризове управління підприємством: Навч.посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева за заг.ред. З.Є.Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680с.
2. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. / Л.І. Федулова, В.Г. Федоренко, В.Ф. Гриньов та ін. за ред. Л.І. Федулової. – К.: Наук. світ, 2002.
3. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: підручник/ Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній за ред. проф. А.Г. Загороднього. – Вид. 3-тє, переробл. і доповн. — К.: Знання, 2008.
4. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посіб./ В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: Ексоб, 2002.
5. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005.
6. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333с.
7. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Навч.посіб. – К.: Знання, 2010. – 452с.

**«Нововведення це ідея, практика або продукт, що сприймаються як нове»**

**Е.Роджерс**

## **РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **Тема 13. Інноваційне управління підприємством**

#### **План**

1. Об'єкти інноваційної діяльності
2. Інноваційний потенціал і стратегія підприємства
3. Ефективність інноваційного проектування

**Мета:** ознайомлення з основними поняттями інноваційного управління підприємством та його інноваційною політикою; набуття практичних навичок з оцінки інноваційних проектів.

**Ключові слова:** інновації, інноваційне управління, інноваційний потенціал, науково-інноваційні розробки, інноваційний проект, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР).

## **ОСНОВНА ТЕРМІНОЛОГІЯ**

### **1. Об'єкти інноваційної діяльності**

Забезпечення конкурентоспроможності економіки регіонів, галузі та підприємств в умовах глобалізації і посилення конкуренції можливе лише на основі активізації інноваційної діяльності.

**Інноваційна діяльність** – процес, спрямований на розробку і реалізацію результатів закінчених наукових досліджень та науково-технічних досягнень у новий чи удосконалений продукт, що реалізовується на ринку або у

технологічний процес. Інноваційна діяльність пов'язана з проведенням інноваційної політики підприємством, що дозволяє формувати стратегічні плани організації з врахуванням впроваджених інновацій. При проведенні інноваційної політики враховується інноваційний потенціал організації, тобто сукупність всіх видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності.

Об'єктом інноваційної діяльності є інновація. Слід розрізнати терміни «новація» та «інновація».

**Новація** (лат. novatio – оновлення, зміна) - продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення ефективності виконання робіт.

**Інновація** - (нововведення) - кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг.

## **2. Інноваційний потенціал і стратегія підприємства**

Якість продукції і її конкурентоспроможність у значній мірі залежать від стратегічних можливостей підприємства, його інноваційного потенціалу.

**Інноваційний потенціал** - це здатність підприємства чи суб'єкта господарювання робити нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку. Інноваційний потенціал включає:

- виробничі потужності для виготовлення засобів виробництва;
- науково – проектні і дослідно-конструкторські розробки;

- потужності експериментальної бази, пов'язані з підготовкою нового виробництва; інструменти та оснащення для проведення наукомістких операцій;
- можливості впровадження нововведень та їх контроль.

Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір стратегії розвитку організації.

### **3. Ефективність інноваційного проектування**

**Інноваційний проект** - це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, як оформлені комплектом проектної документації, що забезпечує ефективне вирішення конкретного науково - технічного завдання. Інноваційний проект охоплює всі стадії інноваційної діяльності, пов'язаної з трансформацією науково-технічних ідей у новий чи удосконалений продукт, впроваджений на ринку, у новий чи удосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності.

Ефективність проекту характеризується системою показників, які показують співвідношення між вигодами та витратами проекту з точки зору основних його учасників (в першу чергу замовника та інвесторів).

#### ***Теми для обговорення***

1. Поясніть на прикладі конкретного підприємства, що є каталізатором його економічного розвитку. Охарактеризуйте ваше бачення даної проблеми.
2. В чому полягають основні проблеми інноваційного управління сучасним підприємством? Чому вітчизняні підприємства недостатньо використовують впровадження інноваційних технологій? Охарактеризуйте ваше бачення у вирішенні проблем оновлення діяльності фірми.

### ***Навчальні завдання для самостійної роботи***

1. Використовуючи матеріали, які отримали під час проходження виробничої практики на підприємстві:

1.1. Визначте інноваційний потенціал підприємства.

1.2. Підготуйте бізнес-план інноваційного проекту для віртуального підприємства, відповідаючи на наступні питання: суть ідеї; на кого розрахований продукт?; чи знають цей продукт споживачі?; хто є конкурентом на ринку?

### ***Список рекомендованої літератури***

1. Должанський І.З., Загорни Т.О. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 362 с.

2. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. Л.І. Федулової. — К.: Основа, 2005. - 552 с.

3. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: підручник/ Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній за ред. проф. А.Г. Загороднього. — Вид. 3-тє, переробл. і доповн. — К.: Знання, 2008.

4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. —К.: Кондор, 2005.

5. Стадник В., Иохна М. Інноваційний менеджмент. — К.: Академвидав, 2006

6. Управління інноваціями в сучасній організації / За ред. В.Л. Євтушевського. - К.: Нічлава, 2006. - 359 с.

7. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. — К.: Либідь, 2006.

8. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Навч.посіб. — К.: Знання, 2010. — 452с.

## **ІНТЕРАКТИВНІ ФОРМИ НАВЧАННЯ МЕТОД КОНКРЕТНИХ СИТУАЦІЙ (КЕЙС – ЗАДАЧІ)**

### **Кейс-завдання в інтерактивних формах навчання**

Проблема впровадження методу case-study в практику вищої професійної освіти в даний час є вельми актуальною, що обумовлюється двома тенденціями [17]:

- перша витікає із загальної спрямованості розвитку освіти, її орієнтації не стільки на отримання конкретних знань, скільки на формування професійної компетентності, умінь і навиків розумової діяльності, розвиток здібностей особи, серед яких особлива увага приділяється здібностям до навчання, зміни парадигми мислення, умінню переробляти величезні масиви інформації;

- друга витікає з розвитку вимог до якості фахівця, який повинен володіти також здатністю оптимальної поведінки в різних ситуаціях, відрізнятися системністю і ефективністю дій в умовах кризи.

Інновації у навчальному процесі пов'язані з використанням активних, або як їх ще називають інтерактивних, методів навчання. Суть їх полягає у тому, що навчальний процес організовується на основі взаємодії, діалогу, в ході якого студенти вчаться критично мислити, вирішувати складні проблеми на основі аналізу обставин і відповідної інформації, враховувати альтернативні думки, приймати продумані рішення, брати участь у дискусіях, спілкуватись з іншими людьми.

До провідних методів інтерактивних форм навчання відносяться тренінги, ділові та рольові ігри, навчальні групові дискусії, мозковий штурм тощо. Значне місце в останній час посідає метод аналізу ситуацій (case-study).

Метод case-study або метод конкретних ситуацій (від англійського case – випадок, ситуація) – метод активного проблемно-ситуаційного аналізу, заснований на навчанні шляхом вирішення конкретних завдань, – ситуацій (кейсів).

Метод кейсів за Гарвардською Школою Бізнесу є "методом навчання, при якому студенти і викладачі беруть участь у безпосередньому обговоренні ділових ситуацій або завдань. Ці кейси, зазвичай підготовлені у письмовій формі і складені виходячи з досвіду реальних людей, які працюють у сфері підприємництва, ситуації вивчаються, аналізуються і обговорюються студентами під керівництвом викладача. Тому метод кейсів включає одночасно і особливий вид навчального матеріалу, і особливі способи використання цього матеріалу у навчальному процесі" [14].

Метод case-study дозволяє спільними зусиллями студентів проаналізувати ситуацію – case, яка має місце у реальному житті і розробити практичне рішення; запропонувати та оцінити алгоритми і обрати кращий в контексті поставленої проблеми.

Метод case-study завоював провідні позиції в навчанні, активно використовується в зарубіжній практиці бізнес-освіти і вважається одним з найефективніших способів навчання студентів навичкам вирішення типових проблем. Ситуаційне навчання за гарвардською методикою передбачає тренінг слухачів з використанням відеоматеріалів, комп'ютерного і програмного забезпечення.

Використання методу case-study в навчанні студентів дозволяє підвищити інтерес до навчальних дисциплін, сприяє розвитку дослідницьких, комунікативних і творчих навичків. Помітною особливістю методу case-study є створення проблемної ситуації на реальних об'єктах.

Метод сприяє розвитку у студентів самостійного мислення, уміння вислуховувати і враховувати альтернативну точку зору, аргументовано висловити свою. За допомогою цього методу студенти мають можливість проявити і удосконалити аналітичні навички, навчитися працювати в команді, знаходити найбільш раціональне вирішення поставленої проблеми.

## *«Сучасні технології Інтернет - еквайрінг»*

Інтернет - еквайрінг — перспективний напрям бізнесу. Класично визначено, що Інтернет - еквайрінг — це прийом до оплати за товари і послуги платіжних карт, випущених українськими і зарубіжними банками у Інтернет магазині.

Використання Інтернет - еквайрінгу Інтернет – магазинами дозволить:

- зрости обсягам продажу за рахунок нових клієнтів, які звикли розраховуватися платіжними картами при здійсненні покупок в мережі Інтернет;
- збільшення кількості "імпульсивних" закупок, завдяки цілодобовому режиму роботи системи і можливості оплати в зручних для покупця умовах.

На даний час, просуваючи цю послугу на ринок, банки не орієнтуються на класичні Інтернет - магазини. Такі організації не приймають карти до оплати, оскільки зазвичай працюють з виключно низькою маржею.

Більш високі тарифи на послуги Інтернет - еквайрінгу в порівнянні зі звичайними операціями через PoS - термінали пояснюються підвищеними ризиками саме для банків, які виступають еквайєрами. Річ у тому, що при розрахунку в Інтернеті сама карта фізично не використовується, задіяні лише деякі її реквізити. Тому завжди існує ризик того, що та або інша операція буде опротестована власниками карти.

В той же час мінімізувати ризик власника карти можна, якщо для розрахунків в Інтернеті використовувати так звані "віртуальні карти".

За даними одного з найбільших Інтернет - еквайєрів Українського процесінгового центру (UPC) у 2010 році в Україні обсяг розрахунків з використанням платіжних карт в Глобальній мережі склав 580 млн. грн., що втричі більше ніж у 2009 рік.



Таблиця 1

**Обсяги карткових платежів в Інтернеті**

	Одиниці виміру	Період			
		IV квартал 2009 р.	I квартал 2010 р.	II квартал 2010 р.	III квартал 2010 р.
Обсяги карткових платежів	млн.грн.	108	174	205	260,1

Різке збільшення обсягів карткових операцій в Мережі спостерігається на тлі стагнації карткового ринку в цілому, який лише починає відновлюватися від кризи, демонструючи скромний приріст основних показників. Приріст обсягів платежів в Інтернеті обумовлений не лише збільшенням кількості трансакцій, але й майже двократним зростанням суми однієї трансакції. Якщо у вересні 2009 р. середня сума трансакцій складала 115 грн., то в жовтні 2010 року — майже 219 грн. Крім того, за словами учасників ринку, все більше провайдерів послуг надають своїм клієнтам можливість розраховуватися безготівковим способом. Кількість online-торговців, що приймають платежі, з початку року збільшилась на 43% і складає 1224 компаній.

Таблиця 2

**Кількість компаній, що приймають платіжні карти в Інтернеті**

	Період				
	01.01.09	01.07.09	01.01.10	01.07.10	01.10.10
Кількість компаній, що приймають платіжні карти в Інтернеті, шт.	442	560	790	1127	1224

Проте, слід зазначити, що основна маса Інтернет - платежів призначена для провайдерів послуг. Так, за даними URC, половина всіх платежів здійснюється на користь компаній, що торгують косметикою за схемою мережевого маркетингу (MLM) – 50%. Ще по 20% займають платежі за комунальні послуги та мобільний зв'язок, 5% займають товари, інші види – 5%.

В той же час слід підкреслити, що традиційні Інтернет - магазини, які торгують побутовою технікою та електронікою, як і раніше прагнуть працювати з готівкою. Наприклад, такі Інтернет - торговці, як "Rozetka.ua" та "Cyfra.ua", зовсім не надають своїм покупцям можливість розраховуватися банківською картою. Вони пояснюють, що в бізнесі різко знизилася маржа. Якщо кілька років тому націнка складала 20-25%, то в 2010 р. — максимум 15%. Тому їм стало не вигідно платити ще приблизно 5% комісійних банкам за прийом карткових платежів. Дуже часто Інтернет - торговці ведуть свій бізнес в тіні, у багатьох з них навіть немає юридичної адреси, тому їм не цікаво засвідчувати обороти. Тим більше послуги банку по Інтернет - еквайрінгу (прийом карт до оплати) коштують недешево – 2,5 - 5% перерахованих коштів. Для порівняння: тариф на подібні послуги для звичайних супермаркетів майже вдвоє нижче – 2 - 2,5% виручки. Не варто також забувати, що при карткових розрахунках гроші зараховуються на рахунок торговця лише через два-три дні після здійснення трансакцій. Проте банкам було б дуже цікаво обслуговувати і класичні Інтернет - магазини, оскільки йдеться про чималі суми. Наприклад, за підсумками 2009 р. їх сукупна виручка перевищила 330 млн. доларів.

Не дивно, що банкіри активно агітують "віртуальних торговців" до прийому карт, обіцяючи, що надання такої можливості оплати приведе до збільшення об'ємів реалізації на 20-25%. Крім того, банкіри підкреслюють, що при розрахунку "пластиком" товар оплачуватиметься у момент

здійснення замовлення. Це, безумовно, вигідно торговцям. Проте потенційні покупці не в захваті від такої схеми роботи. Конкуренція на ринку Інтернет - еквайрінгу досить жорстка. Як правило, послуги еквайрінгу надають комерційні банки. На вітчизняному ринку це, наприклад, Приватбанк, Укресімбанк, а також "Райффайзен Банк Аваль", що працюють через UPC. Крім того, свою долю цього сегменту ринку вже встигли захопити структури, які виконують роль посередника між банками і торговцями. Такі компанії допомагають невеликим торговцям налагодити прийом карт, тоді як великі компанії обходяться без посередників. Одним із найбільших таких операторів є компанія Portmone.com. Дуже часто банки приймають картки до оплати, проте не готові здійснювати повноцінний сервіс, пов'язаний з наданням та оплатою послуг провайдерів, які надаються масово (телебачення, Інтернет, зв'язок, комунальні платежі тощо). Учасники ринку оцінюють долю Portmone.com у 30% від загального обсягу карткових платежів в Інтернеті.

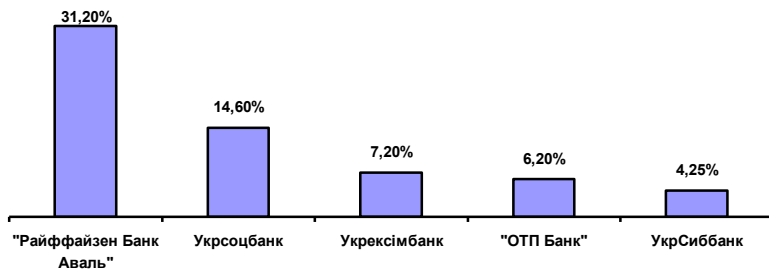


Рис. 1. Топ-5 банків, картками яких платили в Інтернеті

### Завдання:

1. Проаналізувати ринок Інтернет-послуг, визначити його сегменти, місткість та частку.
2. Сформувати маркетингову стратегію для розвитку бізнесу.
3. Провести дослідження ринку та розробити маркетинговий план.

## *«Український молочний ринок»*

Україна протягом багатьох років є одним з основних "гравців" на світовому ринку сухого молока. За об'ємами вивозу сухого знежиреного молока, навіть в несприятливі роки, країна входила в десятку провідних світових експортерів. Виріс в Україні також експорт сухого цілісного молока. Але залишатися лідером на ринку сухого молока стає все складнішим в умовах конкуренції, яка постійно загострюється на світових ринках збуту.

Український ринок сухого молока має ряд проблем:

- ✓ не повністю забезпечено продукцією внутрішній ринок (у березні було вироблено всього лише близько 2,7 тис. т сухого знежиреного молока);
- ✓ поступово зменшується обсяг імпорту продукції;
- ✓ не налагоджено масові експортні поставки.

Проте, заводи-виробники вже приступили до виробництва сухого молока, і воно почало надходити на внутрішній ринок країни. Постійно зростають об'єми виробництва сухого молока національними виробниками, що вплинуло на ціну товару на внутрішньому ринку. Імпортери намагаються продати сухе знежирене молоко, наприклад, білоруського походження, навіть за цінами близько 15 тис. грн./т, остерігаючись конкуренції з боку товару національних виробників, хоча вартість національного продукту знизилася приблизно до цього ж рівня. У внутрішній торгівлі сухим знежиреним молоком спостерігається певний спад об'ємів поставок. Однак експорт все ж здійснюється, так у березні за кордон було вивезено близько 760 тис. т сухого молока. Основними імпортерами українського сухого знежиреного молока стали компанії Hoogweght, Ecoal та Interfood. Найбільшу кількість товару було експортовано до Алжиру (27%), Бангладешу (26%) та Сирії (16%).

Високі ціни на молоко, що стримували зростання виробництва сиру і кисломолочних продуктів в поточному

році, не перешкодили виробникам збільшити випуск сухих молочних продуктів: сухого знежиреного молока, сухого цільного молока, сухої знежиреної сироватки. За даними ТОВ "Інфагро" в січні — вересні 2010 р. обсяги виробництва сухих молокопродуктів виросли, в порівнянні з аналогічним періодом 2009 р., на 2%, до 57,5 тис. т. Аналітики підраховали, що всього в 2010 р. молочники насушать 66-67 тис. т молокопродуктів.

Два роки тому влітку, в період збільшення надоїв молока і зниження цін на нього, переробники заготовлювали сухе молоко частіше для подальшої його реалізації на зовнішньому або на внутрішньому ринку. Основний споживач цієї продукції — кондитерська промисловість. Також сухе молоко використовується для виробництва морозива, майонезу, молочних ковбас. У 2010 р. найбільшу частку ринку сухого молока та вершків (14,8%) утримувало підприємство "Бершадьмолоко" (Вінницька обл.), що належить кондитерській корпорації Roshen (м. Київ; з 1996 г.; близько 9 тис. чол.; об'єм реалізації в 2010 р. — 355 тис. т).

Решта чотири гравці — ПАТ "Ічнянський завод сухого молока і масла" (Чернігівська обл.), ДП "Мілклэнд — Україна" (м. Київ), ПАТ "Вімм-Білль-Данн Україна" (м. Вишневе, Київська обл.), ПАТ "Новатор" (м. Джанкой, АРК) — займали 11,1%, 5,9%, 5,7% і 5,5% відповідно.

Тим не менш, останнім часом молочники самі почали збільшувати вживання сухих молокопродуктів, використовуючи їх при виробництві не лише згущеного молока, молочних сумішей, але і цільномолочної продукції та сиру. Загострення дефіциту свіжої сировини та зміна виробничих технологій сприяли збільшенню використання сухого молока в Україні: якщо у 2008 році для внутрішнього ринку сповна вистачало 35 тис. т такої сировини, то в 2010 р. його внутрішній вжиток перевищив 50 тис. т.

Сухі молочні продукти цього року були рекордно дорогими внаслідок зростання їх собівартості. Влітку, по суті, не було

сезонного зниження цін на молочну сировину. Оскільки попит на сухі молочні продукти залишався високим, це дозволило операторам підвищувати їх вартість. В середині літа 2010 р. 1 т сухого знежиреного молока продавалося за 30-32 тис. грн., тоді як у 2009 році – за 13-14 тис. грн.; сухе цільне молоко реалізували по 37-39 тис. грн., а минулого – по 14-15 тис. грн. за 1 т; суха сироватка в 2010 році коштувала 7,2 тис. грн., тоді як в 2009 р. – 2,7-2,8 тис. грн. за 1 т. Внаслідок зростання цін на сухі молокопродукти, споживачі почали скорочувати об'єми закупівель, і в жовтні постачальники знизили їх вартість.

Не виручив виробників сухих молокопродуктів і зовнішній ринок. В світі залишалися великі запаси минулорічного молока, тому ціни на нього виявилися нижчими українських. Західним трейдерам українські сухі молочні продукти, через їх високу ціну, були нецікаві. Експорт товару був націлений в основному на країни СНД.

Спеціалісти стверджують, що українські молочники вже (без росту обсягів імпорту більш дешевої продукції) перестали збільшувати відпускні ціни на молокопродукти. Найбільш ймовірно, що найближчим часом стабілізується і вартість сировини. Проте, ситуацію з сировиною можуть погіршити й інші фактори. Молочники дуже схвильовані відміною діючого механізму надання дотацій виробникам молока.

#### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте проблеми вітчизняного молочного ринку.
2. Провести аналіз галузі, використовуючи Інтернет - ресурс та статистичні щорічники.
3. Проаналізувати вплив факторів макросередовища та ділового оточення на розвиток підприємств даної продукції.
4. Чому українські виробники не можуть конкурувати на зовнішніх ринках. Аргументуйте основні проблеми.
5. Запропонувати альтернативні стратегії для розвитку підприємств галузі та виходу їх на нові ринки.

### **«Перспективи розвитку масложирової галузі»**

Не дивлячись на те, що вітчизняна масложирова галузь вцілому досягла рекордних показників виробництва та експорту сирової соняшникової олії, сегмент бутильованого масла значного зростання не показав. Україна в 2010 році виробила майже 2,94 млн. т соняшникової олії (в 2008/2009 рр. – 2,5 млн. т, приріст – 18%) та експортувала 2,65 млн. т сирого масла (в 2008/2009 рр. – 1,97 млн. т, приріст – 35%). Виробництво фасованого масла в 2009/2010 рр. склало 328,4 тис. т, що на 6,3%більше ніж в 2008/2009 рр.

Таблиця 3

#### **Структура виробництва рафінованої соняшникової олії в Україні, %**

Підприємство	Виробництво, %	
	2009	2010
ПрАТ "Дніпропетровський МЕЗ"	34,4	32,9
ПрАТ "Приколотнянський МЕЗ"	15,2	21,6
ПрАТ "Креатив"	13,9	13,9
ПрАТ "Полтавський МЕЗ - Кернел Групп"	12,5	11,5
ПрАТ "Пологовський МЕЗ"	10,2	11,4
ТОВ "Стрелецкая степь"	4,6	1,9
ПАТ "Київський маргариновий завод"	0,6	1,8
ТОВ "УкрОлія"	1,8	1,7
Інші	6,4	3,3

Згідно даних Асоціації «Укроліяпром» загальний експорт рафінованого та бутильованого масла в 2009/2010 рр. зріс приблизно на 26%.

Таблиця 4

**Структура експорту рафінованої соняшникової олії  
країнами в 2008-2010 рр.**

<b>Країна</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2009/2010</b>
Білорусь	19,9	27,9
Узбекистан	7,5	14,1
Грузія	16,4	11,5
Нідерланди	7,3	6,2
Чехія	-	5,6
Казахстан	5,1	4,7
Польща	8,7	4,6
Кіргізія	4,8	4
Росія	2,1	3,4
Інші	28,2	18

При цьому, за твердженнями експертів, доля експорту бутильованої олії невелика. Що ж стримує розвиток даного сегменту ринку та чому вітчизняні підприємства не нарощують виробництво?

В Україні вартість фасованої соняшникової олії нижча ніж у більшості країн – споживача українського продукту.

Таблиця 5

**Середні роздрібні ціни на рафіновану соняшкову олію,  
USD за 1 літр**

<b>Країна</b>	<b>Середня роздрібна ціна</b>	
	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Україна	1,33	1,52
Білорусь	1,46	2,02
Казахстан	1,45	1,75
Росія	2,0	1,7
Туреччина	3,7	2,5
Угорщина	2,7	2,2
Чехія	4,6	4,58
Німеччина	1,7	1,58



Однак, як стверджують експерти, внутрішні ціни не високі, що забезпечує їм значну прибутковість від її експорту. Основними споживачами української бутильованої рафінованої олії є Білорусь, Казахстан та Росія. Останнім часом Україна скоротила в Росію поставки олії в пляшках, оскільки основний експортер – компанія «Бунге Україна» - збудувала в Росії завод і розпочала там фасування.

Складності виробників фасованої олії на внутрішньому ринку пов'язані з увагою до них з боку держави, оскільки поряд з хлібом соняшникова олія вважається стратегічним продуктом. Влада завжди жорстко контролювала внутрішні ціни на олію, використовуючи Антимонопольний комітет України для багатомільйонного штрафування компаній за необґрунтоване підняття цін, а також квотування експорту олії тощо.

За даними експертів ТОВ «Експерт Агро» насіння соняшника у 2010 році подорожчало на 48 – 58,2%, фасована олія в роздрібному продажі за цей же період зросла лише на 8%. При цьому ціни на сире масло зросли на 20,6%.

На ринку існує достатньо жорстка конкуренція між виробниками. Крім того, з кожним роком зростає виробництво продукції власних торгових марок (private label) вітчизняних продуктових мереж. На даний час доля реалізації олії під private label рітейлерів збільшилася до 5% (із 2-3%). Спеціалісти провідних компаній прогнозують, що виробництво рафінованої олії зросте не більш як на 4 – 6% в рік. Внутрішній ринок насичений, а розширювати географію експорту достатньо проблематично.

#### **Завдання:**

1. Провести маркетингові дослідження, виявити найбільш сприятливі сегменти ринку.
2. Сформувати головні проблеми підприємств галузі та причини їх виникнення.
3. Запропонувати стратегії розвитку ринку збуту.
4. Розробити план розвитку рекламної компанії.

### *«Особливості чайного ринку»*

Оператори вітчизняного ринку чаю за два попередніх кризових роки, як ніхто інший відчували зміст китайської мудрості, яка застерігає від випробування на собі всієї «краси» існування в епоху змін. Традиційний чайний ринок відрізняється стабільністю, тому зміна обсягів реалізації та частки ринку будь-якої компанії на 0,5% «сколихнули» цей стійкий світ. У 2009 році ринок втратив майже 10% фізичного обсягу, що стурбувало операторів стосовно майбутньої динаміки реалізації продукції. Однак, чай виправдав репутацію стійкого до економічних потрясінь товару. Традиційна звичка населення до його споживання (в середньому 400-500 г на людину в рік) та відсутність товарів-замінників врятували ринок від кризи, незважаючи на подальше зростання цін на продукт.

Українські «чайні» компанії (на даний час існує 10 великих операторів) по-різному оцінюють товарооборот, хоча і сходяться в думці, що ринок демонстрував невелике зростання обсягів. За даними роздрібного аудиту, проведеного маркетинговою компанією ACNielsen в 2010 році чаю було продано на 6% більше ніж в 2009 році. Спостерігається поживавлення реалізації чаю і в роздрібній торгівлі. Так представники компанії Fozzy Group (м. Київ, виробництво продуктів харчування, мережева роздрібна торгівля, більше 300 магазинів різних форматів) наголошують, що реалізація чаю в супермаркетах їх бренду зросла в порівнянні з 2009 роком приблизно на 10% (в натуральному вираженні).

У 2010 році в Україні біло реалізовано чаю приблизно на 5% (не більше 22 т) більше ніж в 2009 (рис.2 та рис.3).

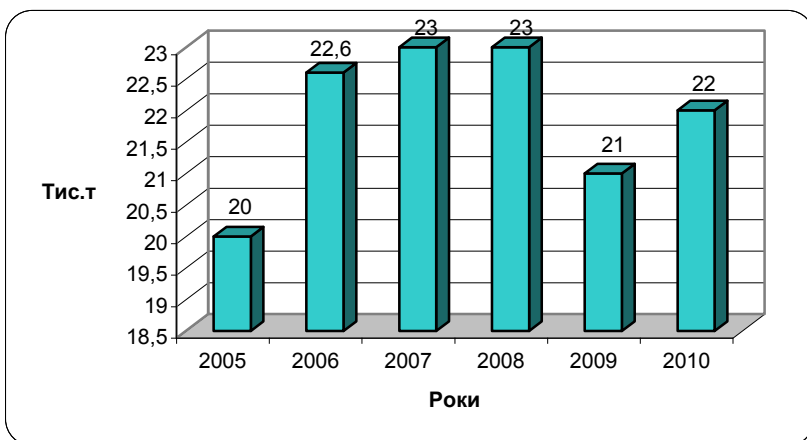


Рис. 2. Обсяг реалізації чаю на внутрішньому ринку України в натуральному вираженні

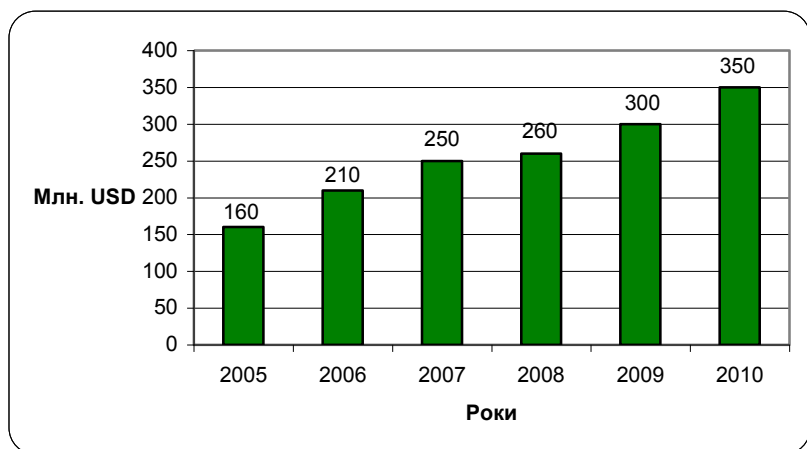


Рис. 3. Обсяг реалізації чаю на внутрішньому ринку України в роздрібних цінах

Варто відмітити, що протягом 2010 року обсяг імпорту також зріс (рис.4, рис.5).

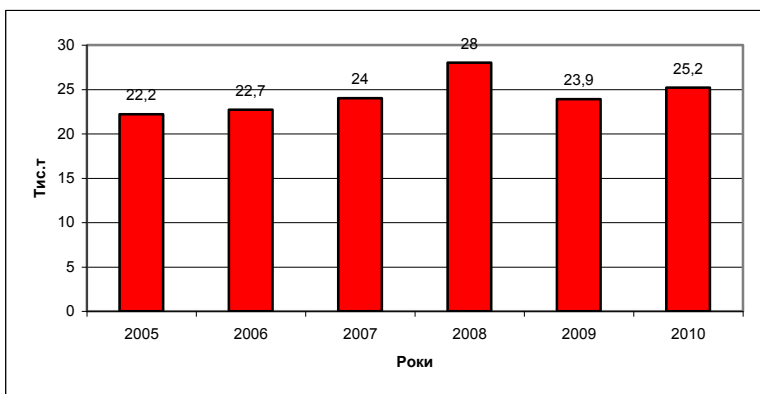


Рис. 4. Імпорт чаю в Україну (в натуральних одиницях)

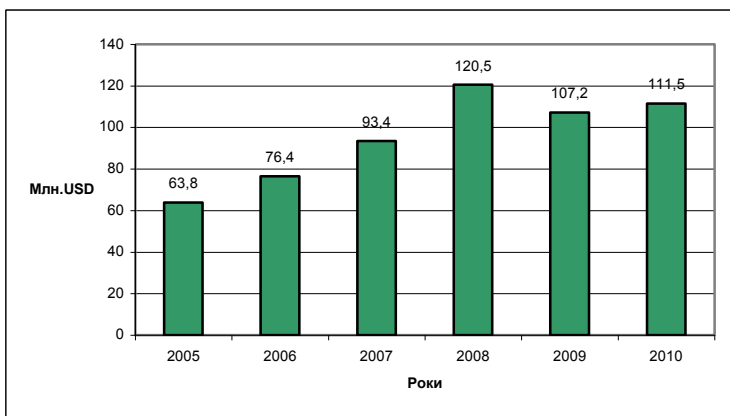


Рис. 5. Імпорт чаю в Україну (в грошових одиницях)

Разом з тим, показники реалізації чаю в грошовому виразі виглядають значно краще: за 2010 рік ринок «додав» як мінімум 15% у порівнянні з 2009 роком, і загальний обсяг реалізації в роздрібних цінах склав приблизно 350 млн. USD. Проте динаміка обумовлена не підвищенням доходів населення, а подорожчанням продукції у вітчизняній роздрібній торгівлі

За даними мережевих торговців, ціни на чай у 2010 році в середньому зросли на 10-15%. Ці цифри не виглядають

вражаючими, оскільки у 2009 році роздрібні ціни на чай зросли мінімум на 35-40%. Протягом 2010 року споживачі поступово психологічно адаптувалися до нових цін, а відсутність на ринку товарів-замінників призвело до зростання реалізації продукції.

В умовах відносної стабільності вітчизняної економіки та відсутності різких коливань валютного курсу «першу скрипку» в подальшому розвитку українського ринку чаю буде відігравати динаміка цін світового ринку на «лист». Міжнародні експерти останнім часом достатньо суперечливо оцінюють ситуацію в основних країнах – постачальниках чаю. Наприклад, передбачається, що дефіцит пропозиції чаю з Індії, яка займає друге місце в світі з виробництва чаю може скласти біля 100 тис. т. В результаті ціни на чай на світовому ринку можуть зрости.

Разом з тим, скорочення обсягів виробництва індійського чаю на світових ринках може бути компенсоване зростанням пропозиції продукту зі сторони Кенії та Шрі-Ланки. Кенія в 2011 році збільшила порівняно з 2010 роком випуск продукту на 11% (до 350 тис. т), Шрі-Ланка – на 21% (до 221,3 тис. т).

У випадку покриття дефіциту на індійський чай іншими постачальниками ціни на світовому ринку у 2011 році можуть зберігати відносну стабільність. Відповідно вітчизняні чайні компанії, скоріше за все, будуть збільшувати свої відпускні ціни, орієнтуючись лише на загальні інфляційні процеси в країні.

### **Завдання:**

1. Проаналізуйте ситуацію на «ринку чаю».
2. Охарактеризуйте основні проблеми для вітчизняних чайних компаній. Аргументуйте.
3. Поясніть думку стосовно підвищення цін на продукт.
4. Запропонуйте стратегію для українських «чайних» компаній.

## *УМС – лідер телекомунікаційних послуг*

Компанія «Український мобільний зв'язок» поступово втрачала свої позиції на ринку. Основна причина - загострення конкуренції. У липні 2001 року частка ринку колишньої компанії-лідера на ринку зменшилася з 55 до 45%.

Фундаторами компанії «Український мобільний зв'язок» (УМС), яка виникла у 1992 році, виступили чотири акціонери: «Укртелеком», (Україна 51% акцій); TDC Tele Danmark, Данія; Royal KPN N.V., Нідерланди; Deutsche Telekom, Німеччина (кожна з яких володіла 16,3% акцій). Компанія УМС першою після розпаду СРСР створила мережу мобільного зв'язку, залучивши спочатку тільки 800 клієнтів. Перший мобільний стандарт – NMT – УМС запустила у липні 1993 року. Мережа NMT покрила понад 350 міст та містечок, 50% території, а також 7500 км доріг.

УМС була першою компанією, яка у вересні 1997 року запустила в Україні GSM. Сьогодні ця мережа покриває понад 320 міст та містечок, 30% території (65% населення), а також 6000 км доріг. Загалом бренд УМС — один із найпотужніших в Україні. У березні 1999 року УМС створила популярну систему попередньої оплати Sim-Sim.

Забезпечений на півмільярда доларів іноземними інвестиціями, мобільний зв'язок став одним з найбільш конкурентоспроможних у країні. Наприклад, у 2000 році п'ять українських операторів надавали такі послуги мобільного зв'язку: УМС - GSM-900 та NMT-450i, «Київстар» - GSM (GSM-900), DCC – D-AMPS-800, Golden Telecom - GSM-1800, WellCOM - GSM-900. Два оператори, які отримали ліцензії, - Astelyt та Telesystems Ukraine («Телесистеми України») — не надавали послуг мобільного зв'язку. Конкуренція змусила більшість операторів значно знизити ціни та збільшити кількість послуг, а також спеціальних схем тарифікації.

У грудні 2000 р. очікувалося, що до кінця 2001р. ринок мобільного зв'язку зросте приблизно на 300 відсотків і

подвоїться (до 1,5 мільйона абонентів) за рахунок зниження оплати та покращення сервісу.

Взимку 2000 року в країні з 50 млн. населенням мобільний зв'язок охоплював лише 1,2%. Деякі оператори вказували на значний потенціал ринку, наводячи приклади Чеської Республіки, Польщі та Румунії. Наприклад, у Чехії (з населенням 10,3 млн.) щонайменше 3,2 мільйона мешканців мають мобільні телефони.

Для зростання попиту на мобільні телефони було запроваджено картки передоплати та значні знижки на телефони, що зробило послуги мобільного зв'язку доступнішими та розширило базу клієнтів. Часи, коли користувачі говорили в середньому по 500 хвилин на місяць, однозначно закінчилися, розмови тінейджерів вкладаються у п'ять секунд. Щоб подолати ці труднощі, UMC планувала надати нові послуги, які б змусили клієнтів використовувати свої телефони частіше.

У грудні 2000 року провідні українські оператори UMC та «Київстар» оголосили про плани наступного року — інтенсивно фінансувати розширення своїх мереж, запропонувати нові послуги, залучити нових користувачів.

Компанія UMC планувала поширити послуги WAP (wireless application protocol – безпроводниковий протокол передачі даних) на користувачів-передплатників, але впровадження зв'язку за ліцензіями 3G (третього покоління) ще тільки планувалося. На початку 2000 року компанія UMC мала 180 000 абонентів, до кінця року цей показник зріс до 400 000; наступного року компанія охоплювала 55% всього ринку.

Водночас компанія «Київстар», з 250 000 абонентів (50 000 - наприкінці 1999 року) та охопленням 34% ринку, офіційно оголосила, що в 2001 році розширюватиме свою частку на ринку до 800 000 клієнтів, щоб стати лідером у галузі. Компанія інвестувала 100 мільйонів доларів у розширення мережі та підвищення якості послуг.

Проте інші оператори наголошували, що боротьба за частку ринку в галузі може призвести до швидкого його перенасичення.

З наближенням новорічних свят провідні провайдери мобільного зв'язку зробили ряд важливих кроків. Після того, як компанія Golden Telecom оголосила про зимове зниження цін на дзвінки між абонентами в межах мережі наполовину, UMC мала зробити те саме. Компанія «Київстар» наполовину зменшила оплату за дзвінки, що велися не в бізнес-час.

Тривале домінування UMC на ринку перестало бути беззаперечним.

Компанія «Київстар - GSM» швидко наздоганяла UMC завдяки значному зростанню продажів у 2000 році. Наприкінці цього року компанія мала 300 000 клієнтів, тоді як на початку року їх було 54 000. Причинами стрімкого злету «Київстар» були збільшення покриття та технічні нововведення. До 2001 року мережа GSM-900 компанії «Київстар» покрила понад 100 українських міст (серед них 20 обласних центрів). «Київстар» була першою компанією, що запустила в Україні технологію WAP, клієнтам також було запропоновано низку технічних інновацій (зокрема, GSM-banking та мобільний Internet). У 2001 році «Київстар» планувала інвестувати 150 мільйонів доларів у нове обладнання та розширити покриття у два рази. У лютому 2001 р. обидві компанії – UMC та «Київстар» - оголосили про впровадження стандарту GSM 1800.

Згідно з дослідженнями Державного комітету статистики дохід «Київстар» у 2000 р. дорівнював 23,9 мільйона доларів порівняно з 174,7 мільйонами, отриманими UMC. Керівництво «Київстар» наголошувало на тому, що це був перший дохід компанії після значних капіталовкладень, проте відмовлялося охарактеризувати фінансовий стан компанії [32].

У квітні 2001 року послугами мобільного зв'язку користувалися вже 1,13 мільйона мешканців України. Тоді ж кількість клієнтів компанії «Київстар» зросла на 11,9 % - до



470 000 абонентів; це були найвищі темпи розвитку за весь період існування компанії. База клієнтів UMC збільшилася на 5,4% - до 590 000 абонентів, а компанії Golden Telecom - GSM - на 4,7% і досягла 45 000 абонентів. Ускладнило ситуацію те, що з травня 2001 року компанія Golden Telecom – GSM знизила в середньому на 60% тарифи на міжнародний стільниковий зв'язок та роумінг.

Протягом першого півріччя 2001 року оператор мобільного зв'язку «Київстар - GSM» подвоїв свою клієнтську базу і оголосив, що має стільки ж користувачів, скільки і його суперник - лідер ринку UMC, а саме 630 000.

У липні 2001 року «Київстар» вже охоплювала близько 45% загальної кількості користувачів мобільного зв'язку в Україні, порівняно з 35% у січні, тоді як частка UMC на ринку за цей період зменшилася з 53 до 45%.

Успіх «Київстар» став результатом вдалого поєднання інвестицій із маркетинговою стратегією. Мережа «Київстар» стала доступною для половини українського населення. Найбільша кількість користувачів компанії була мешканцями великих міст (Дніпропетровськ, Одеса), хоча й невеликі міста (наприклад, Миколаїв) також істотно не відставали.

Двигуном для зростання компанії стали послуги Ace&Base. Запущені у вересні 1999 року, Ace&Base принесли «Київстар» 406 000 нових користувачів (понад 60% загальної бази клієнтів компанії). Значну роль відігравали також такі послуги, як зручні схеми оплати та посекундна тарифікація з першої секунди. Запроваджувалися різноманітні акції не лише для залучення нових клієнтів, але й для утримання старих.

Швидкий розвиток «Київстар» підштовхнув компанію скоригувати прогнози свого зростання до кінця 2001 року – вона вже планувала охопити на той час не 700 000, а 1 мільйон користувачів. У цей час UMC, лідер мобільного зв'язку в Україні з 1993 року, зростала дуже помірно. Кількість її користувачів зросла від 460 000 в січні до 630 000 в липні 2001 року.

Призупинення надання передплачуваних послуг стало однією з причин спаду розвитку компанії в 2001 році [32].

**Завдання:**

1. Охарактеризуйте основні завдання компанії.
2. Як можна оцінити місію конкуруючих компаній? Дайте власні коментарі щодо місії та корпоративних цінностей операторів мобільного зв'язку в Україні. Чи відповідає, на Вашу думку, діяльність компаній змістові задекларованої місії?
3. Порівняйте сформульовані принципи соціальної відповідальності компаній-конкурентів та визначте рівень соціальної відповідальності.
4. Які дії із запропонованих є дійсно унікальними, тобто на чому конкурентам буде важко заробити гроші? Що конкуренти легко скопіюють?
5. Як має бути втілена запропонована стратегія?
6. Запропонуйте соціальний план розвитку для компанії «Київстар», УМС.
7. Яку політику підвищення кваліфікації, Ви б запропонували компанії «Київстар». Аргументуйте.
8. Оцініть рівень та оперативність впровадження інновацій у портфель бізнесу провідними операторами мобільного зв'язку в Україні.
9. Які заходи має провести держава для сприяння розвитку галузі?
10. Розробіть лист-опитувань або анкету для проведення маркетингових досліджень компанії.

## *Ринок транспортних перевезень*

Українська залізниця переживає реструктуризацію. Південна залізниця вперше в Україні впровадила нову концепцію пасажирських перевезень, яка передбачає перехід від нічних пасажирських перевезень до швидкісних денних рейсів. Розгорнута довжина головних колій Південної залізниці становить понад 4000 км. Простягнулась вона більше ніж на 3000 км територією шести областей України. Економічні райони, які обслуговує залізниця, розміщені на територіях Київської, Вінницької, Житомирської та частково Рівненської, Чернівецької, Черкаської, Полтавської та Тернопільської областей. Питома вага вантажообігу у загальному обсязі Укрзалізниці становить 18%; пасажирообігу – 31%.

Сьогодення вимагає постійного моніторингу динаміки потреб споживачів транспортних послуг, аналізу конкурентних переваг на конкретних сегментах ринку пасажирських перевезень.

Українські залізничники підвищили швидкість руху експресів до 140 км/год.

Аналогів «Столичному експресу» в Україні ще не було, тому і потреби пасажирів у ньому слід задовольняти унікальними способами. Відділом маркетингу сервіс-центру пасажирської служби було проведено маркетингове дослідження: вивчали потенційний попит, потреби пасажирів, проводилося анкетування серед споживачів транспортних послуг. Таким чином, було визначено оптимальний час відправлення «Столичного експресу» з Харкова - від 6-ї до 8-ї години ранку, а з Києва - від 15-ї до 18-ї години. Крім того, було враховано досвід швидкісного руху у країнах ближнього та далекого зарубіжжя. Отримані матеріали дозволили розробити перелік необхідних послуг, виявити зміни попиту. Вимоги пасажирів постійно змінюються. Завдання пасажирської служби та сервіс-центру – швидко на них

реагувати. Швидкість, сервіс, чистота та порядок в експресі - це тільки видима верхівка айсбергу. За усім цим стоїть ретельна праця багатьох залізничників, масштаби якої пасажирів інколи і не уявляють - реконструкція колії, облаштування вокзалів, переїздів, платформ, виготовлення вагонів та їх обкатка, багато іншої роботи. Багато уваги потрібно приділяти оформленню салонів, їхньому обладнанню сучасною технікою. У поїзді є вагони 1-го та 2-го класів, які обладнані кольоровими телевізорами, холодильником, мікрохвильовою піччю, купе для зберігання речей, персональним освітленням, вакуумними туалетами. Основними наявними послугами «Столичного експресу» є:

**У купе вагонів першого класу:**

*Безкоштовні послуги:* дорослі та дитячі настільні ігри (напрокат) користування аптечкою, користування плічками для одягу, запрошення провідника в купе, персональне освітлення.

*Платні послуги:* книги в м'якій обкладинці, довідкова література (напрокат), періодика, замовлення їжі до купе через провідника, замовлення стола у вагоні-буфеті, оголошення по радіо, користування холодильником, користування мікрохвильовою піччю, зберігання речей в обладнаному купе.

**У купе вагонів другого класу:**

*Безкоштовні послуги:* дорослі та дитячі настільні ігри (напрокат), користування аптечкою, користування плічками для одягу.

*Платні послуги:* книги в м'якій обкладинці, довідкова література (напрокат), періодика, замовлення їжі до купе через провідника, замовлення стола у вагоні-буфеті, оголошення по радіо, користування мікрохвильовою піччю.

За бажанням пасажирів провідник повинен забезпечити їх довідковою, інформаційною літературою, періодикою, настільними іграми для дітей та дорослих.

Персонал «Столичного експресу» складається з 49 осіб - начальників поїздів, провідників, поїзних електромеханіків та слюсарів. 60% працівників експресу мають вищу освіту, середній вік провідників - 30 років. Обов'язкові умови прийому на роботу у колектив – досвід роботи на інших поїздах та відсутність скарг. Поїзд має вісім вагонів, з них чотири першого класу по 45 місць, три вагони другого класу по 68 місць і один вагон другого класу з баром на 38 місць.

Найважливішими питаннями для багатьох пасажирів є вартість квитка і кількість місць, про що і турбується сервіс-центр служби пасажирських перевезень. Пасажирам подобаються зручні сидіння, простір, затишок та інші непомітні речі, які є у вагонах нового поїзда «Столичний експрес».

Після перших рейсів «Столичного експреса» працівники сервіс-центру пасажирської служби проаналізували відгуки пасажирів та їхні пропозиції для вирішення головної проблеми - доцільності подальшого розвитку швидкісного руху. Вдалося з'ясувати, що з інших поїздів на цей рейс перейшла тільки половина пасажирів, а друга половина віддає перевагу іншим видам транспорту. Аналіз отриманої інформації свідчив про конкурентні переваги швидкісного поїзда, але, водночас, навів на думку щодо удосконалення графіка експрес-перевезень. Запити пасажирів були враховані під час запуску другого складу «Столичного експреса». За рік двома «Столичними експресами» в обох напрямках перевезено 400 тис. пасажирів. Безумовно, на залізничному транспорті існують і проблеми, але пасажирська служба Південної залізниці намагається їх оперативно вирішувати.

Сьогодні на вокзалах Південної залізниці, а також у поїздах пасажирам пропонується до 80 послуг, причому 16 з них запроваджено у 2009 році. Так, за 2 грн. бажаючі зможуть віддати провідникові вагона свій мобільний телефон на підзарядку, за 17 грн. користуватися у вагоні класу СВ душовою кабіною, за 20 – комп'ютером, а за 33 грн. отримати

комплект так званої «альтернативної білизни» привабливого кольору. З початку 2009 року вся білизна на залізниці була оновлена - придбано понад 145 тис. шт. комплектів, до того ж процес прання відбувається за допомогою сучасних машин. Звичайно, потребує подальшого ремонту й оновлення рухомий склад поїздів Південної залізниці.

Досвід Південної залізниці став поширюватися по всій Укрзалізниці. З серпня із Дніпропетровська у Київ вирушив новий швидкісний поїзд «Столичний експрес». Дніпропетровськ став другим після Харкова обласним центром, який з'єднано зі столицею швидкісним сполученням.

Довгоочікуваною стала звістка про можливість подорожувати залізницями країни разом зі своїм автомобілем. Вагон-автомобілевоз зможе курсувати у складі пасажирських поїздів. Модернізація його обійшлася в 200 000 грн.

Маркетингові дослідження транспортного ринку дозволяють зробити висновок, що розвиток системи швидкісних перевезень буде прискорюватися із року в рік. Уже у недалекому майбутньому наступний маршрут з'єднає столицю України з Тернополем. Планується прокласти швидкісні магістралі до Сімферополя та Донецька [32].

### **Завдання:**

1. Які функції виконує сервіс-центр пасажирської служби Південної залізниці?
2. На прикладі галузі визначте фактори, які впливають на вибір споживачами різних послуг.
3. Які сучасні засоби забезпечать конкурентоспроможність послуг на залізничному транспорті України?
4. Запропонуйте конкурентну стратегію у сфері послуг для сервіс-центру пасажирської служби Південної залізниці?
5. Які інноваційні перетворення відбуваються на залізничному транспорті України?
6. Розробіть стратегію реклами для просування послуг на ринок.

## *Розвиток поліграфічних послуг*

ТОВ «Поліграф» існує на українському ринку протягом 6 років. Фірма займається виробництвом та реалізацією поліграфічної продукції (каталоги, довідники, газети, візитки, брошури, плакати, листівки тощо). На підприємстві працює 8 осіб. Орієнтовна ринкова вартість поліграфічної фірми становить 70-90 тис. доларів.

Підприємство починало свою діяльність з видавництва галузевих довідників підприємств міста Києва та України, в яких розміщували назву підприємств, їх адресу, телефони, факс, e-mail, асортимент продукції, а також рекламну інформацію.

З часом ТОВ «Поліграф» почало розширювати свою діяльність за рахунок випуску брошур та методичних матеріалів, а також газети «Світ ділових людей», яка виходила один раз на тиждень невеликим тиражем і призначалася для людей, зайнятих пошуком роботи в місті Києві.

Останнім часом фірма «Поліграф» поступово почала переходити на новий напрямок поліграфічного виробництва – друк оперативної та представницької поліграфічної продукції, а саме: надання послуг якісного і швидкого виготовлення макетів, візитівок, кишенькових календариків, листівок, рекламної продукції, буклетів тощо. Також здійснює виготовлення різноманітних перекидних календарів, конвертів, папок, наклейок, бланків.

Пріоритетними напрямками фірма вважає виробництво візитних карток та дрібноформатної календарної продукції (табл. 6).

Таблиця 6

**Динаміка реалізації продукції та послуг ТОВ «Поліграф»,  
(шт.)**

<b>Назва продукції</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<i>Видавнича продукція</i>	277 900	193 352	52 800	44 560
У тому числі: галузеві довідники	143 500	91200	52 800	44 560
телефонні довідники	48 000	43 400	-	-
газета "Світ ділових людей"	86 400	58 752	-	-
<i>Продукція оперативної поліграфії</i>	26 290	109 956	213 190	256 884
У тому числі: візитівки	1 340	33 696	68 640	71 133
листівки	4 900	7 460	16 560	23 893
календарі великого формату	7 600	19 950	26 120	34 120
кишенькові календарики	-	7 520	25 560	26 227
папки	-	10 300	18 960	25 960
бланки	4 200	12 800	19 450	25 651
Інше	8 250	18 230	37 900	49 900
<i>Послуги</i>	35 170	65 360	99 950	117 684
У тому числі: офсетний друк	18 560	34 500	37 560	44 227
дизайн рекламної та представницької продукції	6 720	11 790	31 150	37 484
ламінування та конгрісування	-	7 850	14 350	17 084
Інше	9 890	11220	16 890	18 889
Разом від поліграфічної та видавничої діяльності	339 360	368 668	365940	419 128
Рекламні послуги	156 920	123 180	20 800	15 467
<b>Загальна сума</b>	<b>496 280</b>	<b>491 848</b>	<b>386740</b>	<b>434 595</b>



Зростання конкуренції на даному сегменті ринку призвело до зниження цін на поліграфічну продукцію, що зумовило негайне зниження собівартості продукції ТОВ «Поліграф». Застаріле обладнання та існуючі технології виробництва призвели до зниження показників рентабельності.

Для підвищення рентабельності підприємства керівник прийняв рішення збільшити випуск візитівок.

Потенційних користувачів візитівок умовно можна поділити на дві групи: залежно від їх очікувань щодо зовнішнього вигляду візитки та її функціональності. У першому випадку візитівка має сприяти формуванню та доповненню певного іміджу її власника. У другому випадку головним може бути функціональність. Недаремно англійська назва - «business card» - в перекладі означає «ділова картка». Візитівки є обов'язковим атрибутом співробітників фірми, які контактують з клієнтами або представниками інших підприємств. Отже, дизайн та оригінальність виконання візитівки є одним з важливих факторів, які визначають конкурентоспроможність поліграфічної фірми.

Будь-яку візитівку можна замовити з каталогу за відповідну ціну. Структуру ціни на візитівку, виготовлену ТОВ «Поліграф», наведено в табл. 7.

Таблиця 7

**Структура ціни візитівки за умови одночасного виготовлення трьох замовлень накладом 200 шт. кожне**

Стаття витрат	Сума	
	грн.	%
1	2	3
Переддрукарські витрати	11,9	4,8
Вартість:		
офсетних форм	34,8	14,2
плівки	15,4	6,3
друку (амортизація)	2,9	1,2
паперу на виробництво	17,5	7,1

продовження табл. 7

1	2	3
паперу на підгонку	26,6	10,8
фарби для тиражування	1,3	0,5
фарби на підгонку	1,9	0,8
Післядрукарські роботи та оформлення товару:		
розрізка	1,2	0,5
додаткові послуги	10,0	4,0
Собівартість	123,46	50,2
Розмір прибутку	81,48	33,1
Валовий дохід без ПДВ	204,94	83,3
Сума ПДВ	40,99	16,7
Валовий дохід з ПДВ	245,93	100
Ціна 1 візитівки	2,02	X

*Примітка:* До статті «Переддрукарські витрати» відносять витрати, пов'язані із версткою візитівок, монтажем для фотографування та проектування на офсетну форму, налагодженням офсетної машини та заправкою барабанів під час друку, налагодженням друкарського процесу.

Ще однією особливістю виробництва візиткової продукції є мінімальний тираж, за який може взятися той чи інший виробник. Так, скажімо, якщо замовнику потрібно виготовити 100 візитівок, а виробник у міру своїх технічних можливостей може розпочати рентабельне виготовлення продукції починаючи з 300 штук, то, звичайно, такий варіант мало влаштовуватиме замовника.

Не останню роль під час вибору поліграфічної фірми відіграє можливість виїзду менеджера до потенційного клієнта для оформлення замовлення, а також доставка готової продукції.

У місті Києві нараховується близько 320 підприємств, які виготовляють візитні картки. Серед них можна виділити 5 фірм, що є лідерами на цьому сегменті ринку («Гнозис», «Print Xpress», «DEMO-Design», «Олімпік», «Lend Poligraf»).

Масштаби їх діяльності є показовим прикладом можливого зростання в цьому бізнесі.

Кожна фірма, яка діє на сегменті поліграфічного ринку, розробляє прайс-лист на базову модель візитівки, а під час замовлення певної партії товару, враховуючи всі побажання клієнта, формує остаточну ціну продукції (табл. 8).

Таблиця 8

**Характеристики послуг основних конкурентів  
ТОВ «Поліграф»**

Фактори	Конкуренти					
	«Гнозис»	Print Xpress	DEMO-Design	«Олімпік»	LEND POLYGRAF	«Поліграф»
Ціна, грн.	1,79	1,73	1,83	1,85	1,87	2,02
Мінімальний тираж, шт.	200	150	200	100	50	200
Оперативність, год.	1	2,5	3	2	2	16

*Примітка:* Запуск у друк на ТОВ «Поліграф» відбувається після надходження трьох замовлень по 200 шт., що подовжує термін виконання замовлення до двох робочих днів.

Виготовлення поліграфічної продукції на ТОВ «Поліграф» відбувається на сучасній офсетній чотирьохкольоровій машині Ryobi 700R форматом А3, яку фірма придбала на лізингових умовах у 2007 році. Ця машина є дуже зручною й ефективною для виготовлення представницької поліграфічної продукції: широкоформатних календарів, папок, плакатів тощо. На ній підприємство виконує 70% усіх замовлень, у тому числі й виробляє візитні картки. Разові та незначні за

обсягами тиражі друку візитівок на машинах такого класу є не вигідними.

Якщо для широкоформатної (А3) продукції ця машина є знахідкою, то для виготовлення візитівок - джерелом додаткових витрат коштів та часу. А це негативно впливає як на продуктивність праці персоналу, так і на рентабельність в цілому (табл. 9).

Таблиця 9

**Структура виробничих витрат ТОВ «Поліграф»  
(замовлення – 200 шт. візитівок)**

<b>Стаття витрат</b>	<b>Сума, грн.</b>	<b>Вид витрат</b>
Переддрукарські витрати	35,79	Постійні
<b>Вартість:</b>		
офсетних форм	104,40	Постійні
<b>ПЛІВКИ</b>	46,20	Постійні
друку (амортизація)	2,90	Змінні
паперу на виробництво	17,50	Змінні
паперу на підгонку	106,40	Постійні
фарби для тиражування	1,25	Змінні
фарби на підгонку	5,70	Постійні
<b>Післядрукарські роботи та оформлення товару:</b>		
розрізка	1,20	Змінні
додаткові послуги	10,00	Змінні
Собівартість	331,34	-
Цільовий розмір прибутку (66)	218,68	-
Валовий дохід без ПДВ	550,02	-
Валовий дохід з ПДВ	660,03	-
Відпускна ціна 1 візитівки	3,30	-

Отже, використання офсетної чотирьохкольорової машини Ryobi 700R форматом А3, не дозволяє знизити ціну виробництва візитівок до рівня конкурентоспроможної.

На підприємстві «Поліграф» є стара друкарська машина типу «Ромайор», яка вийшла з ладу і не експлуатується. Однак затративши на ремонт цієї машини 1500 грн. (за кошторисом сервісної організації), її можна повернути до робочого стану.

Незважаючи на те, що офсетні машини класу «Ромайор» є технологічно застарілими, у виробництві візитівок та дрібноформатної продукції вони можуть бути достатньо ефективним рішенням.

Застосування машини «Ромайор» дозволить:

- скоротити витрати внаслідок простоти та швидкості налагодження запропонованого обладнання;
- зменшити вартість офсетних форм завдяки запровадженню поліефірної технології їх виготовлення, за якої плівки взагалі не потрібні;
- скоротити вартість паперу на виробництво та підгонку, завдяки використанню дешевшого дрібноформатного паперу, який можна відібрати за півціни з обрізок крупноформатних машин;
- зменшити вартість фарби на підгонку та тиражування, внаслідок можливості нанесення фарби безпосередньо на накатувальні валики машини «Ромайор», що дозволяє скоротити норму витрат фарби в процесі друкування [32].

### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте проблеми поліграфічної галузі України.
2. Які причини зумовили зниження попиту на продукцію ТОВ «Поліграф»?
3. Які напрямки щодо підвищення конкурентоспроможності візитних карток фірми «Поліграф» на ринку поліграфічної продукції міста Києва слід вважати пріоритетними?
4. Поясніть чи доцільно використовувати машини Ryobi 700R і за яких умов?
5. Охарактеризуйте пріоритетні напрямки розвитку «Поліграф» на перспективу.
6. Розрахуйте точку беззбитковості одного тиражу візиток.

## *Розвиток виробництва холодопродукту*

Фірма «ПолФорум» за рік стала повноправним учасником ринку морозива в Полтаві. Виробництво вона налагодила «з нуля», завоювавши певне коло споживачів. Комерційні крамниці разом із польською і болгарською продукцією пропонують морозиво «ПолФорум» і виставляють у своїх відділах його емблему – усміненого моржа. Фірма стала другим після ПАТ «Полтавахолод» виробником морозива в місті. Вона випускає 2 - 2,5 тони ласощів за добу.

Полтавське ПАТ «Полтавахолод» засновано на початку 90-х рр. Основним асортиментом є морозиво: пломбіри, вершкове, молочне, плодово-ягідне, пломбірні торти. Потужності підприємства дозволяють виготовити близько 25 тон морозива на добу, працюючи в одну зміну. Воно обладнано 8 вітчизняними і 2 італійськими технологічними лініями.

Для початку закупили старе радянське устаткування і запустили малий цех потужністю 300-400 кг морозива на добу. На придбанні виробничих агрегатів заощаджували, як могли. Наприклад, за кожний бак для змішування компонентів вітчизняні виробники просили понад 10 тис. доларів, а таких баків потрібно було сім.

У 2010 році підшукали партнера в Польщі, і було створено українсько-польське СП «ПолФорум». Перший внесок (270 тис. доларів) поляки зробили італійським устаткуванням: закупили фасувальну лінію продуктивністю 13 тис. порцій за годину.

Відмінною ознакою виробництва є фасування морозива в конусоподібні вафельні стаканчики (корнети). Ця форма поки не одержала належного поширення в Україні, хоча у світі користується великою популярністю. Причиною непопулярності є висока ціна самих «конусів», які ввозяться в Україну із-за кордону з митом 31%. Крім того, в Україні недостатньо обладнання для розфасовки морозива в корнети.

Розвиваючи виробництво, фірма придбала машини для випічки корнетів потужністю 10 тис. штук за годину.

Сьогодні технічна оснащеність дозволяє фірмі урізноманітнити асортимент, оперативно реагуючи на потреби ринку і випускати десятки найменувань продукції: у стаканчиках, корнетах, контейнерах, у вигляді сендвічів і тортів. Також наявні потужності дозволяють збільшити випуск продукції у п'ять і більше разів.

Прибуток підприємство планує інвестувати в розвиток виробництва і придбати італійську лінію, на якій можна буде випускати морозиво різноманітних форм, особливо привабливих для дітей: у вигляді кумедних пташок, фігурок відомих персонажів і т. д. Продуктивність такої лінії - 10 тис. порцій за годину, а вартість – 1 млн. доларів.

Спеціально для контролю за якістю сировини створено лабораторію. Також велика увага приділяється дотриманню технологічних тонкощів приготування морозива. «ПолФорум» отримав на свою продукцію сертифікат якості Держстандарту, що дає йому можливість поставляти морозиво в країни СНД.

Усі основні компоненти морозива фірма купує в Україні. Із-за кордону ввозяться лише виготовлені з натуральних рослинних компонентів шведські стабілізатори.

Основним ринком збуту для продукції «ПолФоруму» є м. Полтава, яке споживає приблизно 60% продукції. Фірма поступово розширює географію постачань в Київ, Харків, Дніпропетровськ, Суми, Запоріжжя, Донецьк, Луганськ, Маріуполь, АР Крим. Оскільки у виробника немає спеціальних транспортних засобів, в інші регіони морозиво розвозиться рефрижераторами посередників.

Сьогодні «ПолФорум» має близько 100 торговельних партнерів. За бартером продукцію не відпускає нікому, а відвантажує її переважно за передоплатою. Тільки давнім перевіреним клієнтам фірма віддає продукцію під реалізацію.

Найсерйознішою проблемою є низька купівельна спроможність населення. Суто внутрішніми проблемами є

брак необхідної кількості холодильних установок для збереження продукції. Це призводить до того, що фабрика весь час працює так би мовити «з коліс»: виробляє рівно стільки, скільки може продати завтра. Залежність від погоди - безпосередня: як тільки починається дощ, підприємство різко скидає оберти, розуміючи, що споживчий попит буде знижено. Ще одна проблема: чим займатися в міжсезоння, коли попиту на морозиво майже немає, а обсяги виробництва спадають до 200-300 кілограмів за добу. Подумують над придбанням обладнання для виготовлення заморожених фруктів і овочів.

Рентабельність виробництва не перевищує 10%. Таким чином, прибуток виробника значно нижчий, ніж прибуток торгівлі: морозиво з відпускною ціною 0,6 грн. продається вроздріб у середньому за 1,3 грн., а морозиво з відпускною ціною 0,9 грн. - по 1,8 грн.

Проте, «ПолФорум» не має наміру розгортати власну торговельну мережу і демпінгувати, варто серйозніше поставитися до питання розвитку оптової торгівлі за рахунок створення мережі дилерів [32].

### **Завдання:**

1. У чому полягає місія підприємства та його основні цілі?
2. Охарактеризуйте основні проблеми підприємства.
3. Проведіть SWOT – аналіз діяльності підприємства.
4. Розробіть рекламну кампанію на продукцію підприємства.
5. Яку кадрову політику можна запропонувати на підприємстві?
6. У чому полягають переваги та недоліки стратегій розвитку фірми?
7. Які організаційні зміни слід здійснити в діяльності фірми для реалізації стратегії щодо формування власної торговельної мережі?
8. Розробіть організаційну структуру підприємства, використовуючи штатний розпис «ПолФорум» (додаток 15).



## ***Виробництво безалкогольних напоїв***

Спільне українсько-польське підприємство «Логос-ЛТД» було створено 26 червня 1991 року як товариство з обмеженою відповідальністю на базі колективного підприємства.

Товариство діє за засновницькими документами на повному госпрозрахунку та самофінансуванні. Відповідно до Статуту СП «Логос-ЛТД» підприємство може здійснювати:

- будівництво «під ключ» житлових, готельних та інших споруд;
- виробництво будматеріалів усіх видів з усіх видів сировини;
- надання комерційних послуг;
- здійснення комісійної торгівлі;
- надання туристичних, готельних послуг;
- надання українським та іноземним фірмам консультаційних та аудиторських послуг за ліцензією;
- переробка сільськогосподарської продукції, туш диких звірів, продуктів лісового походження;
- виробництво алкогольних та тютюнових виробів за ліцензією;
- виробництво хімічної продукції за ліцензією;
- виробництво товарів і продукції з дерева та його відходів;
- виробництво та переробка волокон і тканин;
- переробка металів;
- сільськогосподарське виробництво;
- переробка штучних, органічних та інших матеріалів;
- надання послуг по лізингу;
- організація діяльності з навчання та книговидання тощо.

Пріоритетними є виробництво алкогольних напоїв та переробка сільськогосподарської продукції, яку використовують як основу для виробництва безалкогольних напоїв.

На сьогоднішній день вартість основних фондів підприємства становить 3270 тис. грн. На СП «Логос» працює 430 людей [32].

У 1991 році СП «Логос-ЛТД» вийшло на український ринок як виробник безалкогольних напоїв, одразу ж заповнивши своєю продукцією весь сегмент. Використання натуральних компонентів при виготовленні безалкогольних напоїв, помірна ціна та незначна кількість підприємств-виробників аналогічної продукції одразу ж вивели СП «Логос» в лідери даного напрямку виробництва. Продукція підприємства стає відомою не лише в усіх регіонах України, але й за її межами - в Росії, Білорусі.

У 1995 році підприємство отримує від держави пільги на оподаткування строком на 5 років, що разом з високою рентабельністю та прибутковістю сприяє його бурхливому розвитку.

Але ринок безалкогольних напоїв з часом стає більш насиченим, конкуренція на ньому загострюється. СП «Логос-ЛТД» змушене скоротити обсяги виробництва безалкогольних напоїв.

Для стабілізації стану підприємство намагалося опанувати нові види діяльності.

У 2001 році воно виходить на ринок з новою продукцією - кавою. Проте насиченість даного сегменту ринку та відсутність достатньої кількості обладнання відповідного рівня, змусили підприємство незабаром згорнути цей вид виробництва.

У 2005 році підприємство розпочинає випуск гірчиці та майонезу, які досить швидко знаходять свого споживача і є досить ефективним видом продукції (рентабельність у перший же рік склала 17-20%).

Сьогодні підприємство встановлює партнерські стосунки з німецькою фірмою «Dolen», яка здійснює торгівлю ароматизаторами та концентратами соків. СП «Логос-ЛТД» планує на основі цих концентратів розпочати випуск

безалкогольних сокомістких напоїв (5-7% натурального соку). Напої планується випускати в літрових місткостях за асортиментом: «Яблуко», «Лимон», «Персик» тощо.

Загальний обсяг випуску безалкогольних напоїв у 2010 році становив 4 316 579 пляшок місткістю від 0,5 л до 5 л (у 2009 р. обсяг становив 8 314 920 пляшок).

Серед безалкогольних напоїв найбільша питома вага належить таким:

- Натуральна вода «Кедина гора» - 40%;
- Солодка вода «Оранж» - 7,7%;
- Солодка вода «Лимонад» - 7,6%;
- Солодка вода «Кола» - 6,4%;
- Солодка вода «Крем-сода» - 5,8%.

Частка солодких вод у 2010 р. становила 59%, що при загальному обсязі випуску понад 4,3 млн. пляшок становить майже 2,6 млн. пляшок.

Крім того підприємство виробляє солодкі води: «Буратіно», «Тархун», «Фантазія», «Екзотик», «Манго», «Лимон жовта», «Лимон біла», «Малина», «Яблуко», «Персик» тощо.

Таблиця 9

**Випуск безалкогольних напоїв СП «Логос-ЛТД» (пляшки)  
у 2010 році**

Найменування	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	РІК
1	2	3	4	5	6
Крем-сода	93658	129 989	22766	3543	252 956
Лимонад	108 283	171 117	30690	26362	336 452
Буратіно	65921	132 590	17060	14755	230 872
Тархун	79752	117288	18246	14446	229 752
Оранж	114331	160 173	40476	23705	339 185
Кола	72835	142 700	36525	27192	279 282
Фантазія	60812	111330	29666	16242	218050
Екзотик	41 549	92304	16506	12233	162589
Манго	22165	14769	-	-	33934
Лимон жовт.	58085	102713	25258	12876	198 932

продовження табл. 9

1	2	3	4	5	6
Лимон біл.	29518	29500	7380	25796	92194
Клюква	16634	42440	12821	6848	78743
Малина	19511	-	-	-	19511
Яблуко	26141	25842	11 006	7376	70365
Груша	-	-	5160	-	5160
Персик	3692	7521	9238	16444	33203
Усього сол. води	478 562	1 280 273	283344	210812	2 584 160
Кедина гора газ.	257 965	698 263	386 580	288810	1 755 755
Довгань газ.	-	7977	-	-	7977
Довгань нат.	-	3722	-	-	3722
Кедина гора нат.	-	5245	4219	4881	1 9359
<b>Усього</b>	<b>736 527</b>	<b>1995480</b>	<b>674 143</b>	<b>504 509</b>	<b>4 378 599</b>

Основними ринками збуту для продукції СП «Логос-ЛТД» є м. Черкаси, м. Золотоноша та інші населенні пункти Черкаської області, а також Республіка Крим.

На СП «Логос-ЛТД» виготовляється: майонез, якого в 2010 році було вироблено понад 59 тис. кг або понад 215 тис. банок (у 2009 р. - близько 213 тис. банок); гірчиця, обсяг якої у 2010 р. склав майже 88 тис. кг (в 2009 р. - близько 13 тис. кг); ванільний цукор, якого в 2010 р. виробили близько 99,5 тис. упаковок (в 2009 р. виробництво становило 245,6 тис. упаковок).

СП «Логос-ЛТД» випускає майонези «Салатний», «Укріпний», «З хрінном», «Часниковий», «Грибний», «Лимонно-перцевий», «Шинковий». Обсяг товарної продукції СП «Логос-ЛТД» представлений в табл. 10.

Таблиця 10

**Обсяг товарної продукції СП «Логос-ЛТД» (без ПДВ)**

Найменування	I кв.		II кв.		III кв.		IV кв.	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	1686,8	1308,1	3310,2	1837,4	2017,1	870,7	1129,4	769,9
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1241,8	1 324,1	3170,8	1490,5	-	-	2127,3	-
Б/а напої всього, тис. пл	1519,8	1142,4	3654,0	1995,5	-	374,1	1013,8	504,5
Майонез всього, банок	8911	38397	30110	21685	45318	132316	129342	23143
Ванільний цукор, тис. п	104,8	54,9	98,5	44,6	-	-	42,3	-
Гірчиця, тис. кг	2,69	9,27	1,11	1,21	3,19	6,78	6,10	70,71
Виробництво пляшок, тис.шт.	2064,9	1824,0	3932,2	3334,5	3101,1	1223,4	1041,0	441,9

Одним з найбільш вдалих років для СП «Логос-ЛТД» став 2007 рік. Виручка від реалізації становила 622,99 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції становила 237,61 тис. грн. Прибуток підприємства становив 364,21 тис. грн.

У 2007 році на підприємстві працювало 177 осіб. Продуктивність праці становила 3915,17 грн. на одного працівника. Фондовіддача цього року на 1 грн. основних фондів становила 10,37 грн. Рентабельність основного виробництва становила 53,3%.

У 2010 році дохід від реалізації продукції на СП «Логос-ЛТД» склав 2 814,5 тис. грн. При цьому прибуток підприємства у 2010 році становив 2089 тис. грн. (у 2009 році - 1960 тис. грн.). Фонд оплати праці за 2010 рік 985,4 тис. грн. Середня заробітна плата працівників підприємства - 1191 грн. У 2009р. вона становила 1220 грн.

Відповідним чином знизилася і продуктивність праці. У 2010 році вона склала 10906,1 грн./чол., тоді як у 2009 році ~ 15059,4 грн./чол. Фондовіддача на 1 грн. основних фондів у 2010 році становила 0,80 грн., що в 1,6 рази менше, ніж у 2009 році (1,35 грн.).

Рентабельність за основними цехами становила: цеху № 1 (виробництво безалкогольних напоїв, ділянка пакування, виробництво майонезів та соусів) - 5,9%; цеху № 2 (виробництво пробки, нанесення друку, шовкографія) - 14,2%.

Показник плинності кадрів на підприємстві знаходиться на рівні 1,8%. Середня стабільність персоналу становить 3,5 роки.

Однією з причин збитковості СП «Логос-ЛТД», на думку керівництва, є надто великий апарат управління та дублювання обов'язків. Це призводить до зниження ефективності взаємодії між підрозділами та відбивається на якості управлінських рішень, а отже, і на діяльності підприємства в цілому.

Саме тому, для скорочення витрат планується скоротити штат управлінських працівників та змінити структуру підприємства [32].

### **Завдання:**

1. Запропонуйте для підприємства найбільш ефективне джерело залучення коштів.
2. Оцініть стратегічну позицію підприємства на ринку.
3. Визначте стратегічну позицію окремих видів діяльності підприємства та запропонуйте шляхи їх розвитку.
4. Запропонуйте найбільш вдалу, на Вашу думку, стратегію підприємства.
5. Оцініть ефективність інвестиційного проекту.
6. Оцініть ризикованість запропонованого вами інвестиційного проекту.
7. Запропонуйте кадрову політику для СП «Логос-ЛТД».

## *Конкуренція на ринку кави*

Кава є однією з найбільш поширених у світі сільськогосподарських культур. Урожайність кавових плантацій у сприятливі роки становить до 1 тонни з гектару. На відміну від чаю, якого існує десятки сортів і кожен має свою ціну, кава ділиться всього на два сорти: арабіка – високоякісний, делікатесний сорт, призначений для виробництва молотої кави, і більш грубий сорт – робуста, з якої виготовляють розчинну каву. Ціна на арабіку, як правило, в 1,5 рази вища, ніж на робусту. Ціна на каву коливається під впливом найрізноманітніших чинників. Біржова ціна на каву коливається між 2500 і 2900 доларами за тонну робусти і від 3500 до 4500 дол. за тонну арабіки. Світовий ринок кави стійко тримається завдяки міцному стабілізуючому чиннику - резервам кави на складах у виробників і споживачів. Іншим чинником, який стабілізує світові ціни, є поширеність цієї культури. Каву вирощують майже в усіх районах з вологим та субтропічним кліматом, тому неврожай в одному місці легко компенсується високим збором в іншому.

Найбільшим експортером кави є Бразилія. У 2009 році ця країна підтвердила свій лідерський статус, забезпечивши поставками 32% світового ринку. За даними національної Ради експортерів кави, бразильцям належить 46% світового ринку цінного сорту кави арабіка. Близько 18% поставок ароматних зерен на світовий ринок забезпечує В'єтнам, на третьому місці Колумбія, яка забезпечує 8% світового кавового експорту. У 2010 році Бразилія продала на зовнішніх ринках близько 30 млн. мішків кави, забезпечивши виручку в розмірі \$ 5,6-5,8 млрд. Тим часом, дефіцит кави на світових ринках продовжує зростати на тлі скорочення виробництва, викликаного низькою врожайністю в країнах - експортерах через несприятливі погодні умови. Згідно з прогнозом Міжнародної організації кави (International Coffee Organization) обсяг поставок на світові ринки у 2012 р. складе

від 123 до 125 млн. мішків (1 мішок – 60 кг). У той же час рівень світового споживання за цей період оцінюється в 132 млн. мішків. Головною причиною падіння поставок кави є погодні умови.

В Україні 85% споживаної кави – розчинна, 15% – натуральна. Фахівці уникають слова «натуральна» і оперують терміном *speciality* – «елітна кава». У свою чергу вона поділяється на мелену (80% усього споживання) і кава в зернах (20%). Вважається, що кавові переваги свідчать про рівень розвитку країни. Так, в африканських країнах, де вирощують продукт, рівень споживання кави *instant* (розчинної) доходить до 99%. Втім, розчинну каву винайшли не тільки для здешевлення продукту, а й для зручності.

Як і в усьому світі, в нашій країні існують два основних сегменти споживання кави. Перший, близько 70% ринку – ритейл, тобто продажі напою в магазинах для подальшого домашнього вжитку. Тут лєвова частка продукту припадає на розчинну каву, яка на 80% представлена найбільшими транснаціональними корпораціями.

Другий головний сегмент ринку кави 25-30%, фахівці називають HoReCa (*hotel, restaurant, cafe*). Тобто це кава, яку клієнт споживає не на власній кухні, а в публічних місцях. Існує «офісне споживання» - 2-3% ринку, а також спеціальні кавові автомати, продаж в яких – менше 1%.

Український ринок кави ще не сформований, про що свідчать постійні зміни в структурі й складі учасників ринку. Скорочення асортименту продукції, зменшення обсягів продажів, збільшення частки вітчизняних виробників і дешевих фальсифікатів - основні тенденції, які були наслідком підвищення світових цін на каву, а також податкової і митної політики України. Імпорт кави в Україну обкладається митними зборам.

Як зазначають експерти, основним джерелом надходження кави на український ринок сьогодні залишаються «чорний» та «сірий» імпорт. З підняттям акцизних ставок автоматично



збільшилося ввезення нелегальної продукції, особливо польського походження. За оцінками операторів ринку, ввезення залежить від сезону (100-300 тонн за місяць), легальним шляхом до України потрапляє лише 50-100 тонн. Українську ситуацію ускладнило набуття чинності Закону України «Про ставки акцизного збору і ввізного мита на деякі товари (продукцію)», згідно з яким кава стала підакцизним товаром. Оподаткування позначилося не лише на ввезенні кави, але й на оптовій та роздрібній торгівлі, яка в декілька разів підняла ціну.

За даними статистики, у 2010 році імпорт кави становить 80,45 млн. доларів, експорт 9,72 млн. доларів. Структура ринку кави виглядала таким чином: 67,91% - контрабанда, 21,82% - виробництво, 9,36% - імпорт, 0,91% - експорт. Найбільший сегмент ринку (90%) належить розчинній каві.

У період з 2005 по 2009 рр. обсяг виробництва натуральної кави в Україні зріс практично вдвічі. Якщо в 2005 р. було вироблено 1037 тонн цього виду продукції, то в 2009 р. обсяг виробництва досяг 1834 тонн.

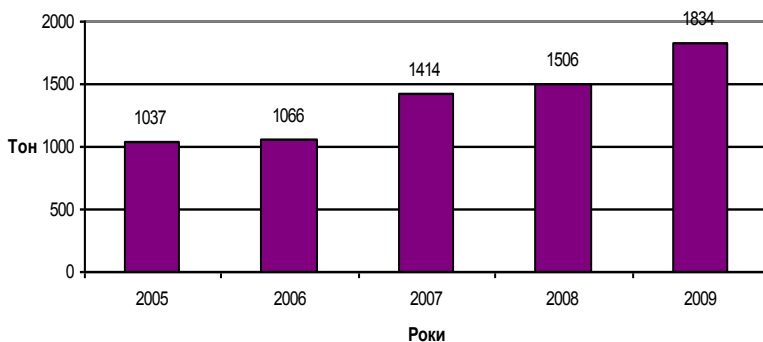


Рис. 6. Динаміка виробництва натуральної кави в Україні

Динаміці попиту на каву властива не так сезонність, як «місячність». Влітку попит зменшується, що зумовлено сезоном відпусток, особливо це помітно наприкінці літа та на початку осені, коли у розпалі «оксамитовий сезон», зростає

попит перед Новим роком і Різдвом. Наприкінці зими спостерігається здебільшого спад попиту, а навесні - знову піднесення.

Споживачі, купуючи каву, насамперед звертали увагу на якість та оптимальну ціну. Дешеву низькоякісну каву споживали переважно у невеликих населених пунктах, районних центрах. Мелену каву і в зернах, якісну дорожу розчинну каву споживали переважно у великих містах.

Більшість покупців прагнула споживати якісну продукцію, проте фінансова криза в Україні, низький рівень оплати праці спонукали їх до придбання дешевої низькоякісної кави, сегмент ринку якої мав тенденцію до зростання.

Також збільшувалася частка ринку покупців, які віддавали перевагу саме розчинній каві. Це було спричинено, насамперед: звичкою споживання, слабкою забезпеченістю населення побутовими товарами (кавоварками), активною рекламою саме розчинної кави, зручністю у приготуванні. Найбільший процент населення споживає одну чашку за день.

Українські виробники (переробники) кави більшість своєї продукції продавали через сформовану власними силами систему регіональних представництв та мережу фірмових магазинів. Більшість представництв тримала запас необхідних видів кави на своїх регіональних складах, оскільки клієнтам подобалася швидка доставка.

На ринку працює 15-20 фірм - імпортерів кави, близько 100 фірм спеціалізуються на оптовій торгівлі. Рентабельність оптових посередників становить 10-12%, роздрібної торгівлі - 20-25%.

Конкуренти поділялися на дві основні групи.

1. Західні виробники: Nestle (Nescafe Classic Nescafe Gold); Kraft Jacobs Suchard (Jacobs); Tres Montes (Monterrey); Douwe Egberts (Maccona Douwe Egberts); Pauling exporl LTD (Pauling); Cacique de Cafe Soluvel (Pele Cacique); Future Enterprises PTE Ltd (MacCoffee).

У групі розчинної кавової продукції уже протягом кількох років фаворитом була торгова марка Nescafe, представлена швейцарською фірмою Nestle. Один дистриб'ютор Nestle реалізує на місяць у середньому 100-150 тис. стограмових банок. Загалом, щомісяця в Україну ввозять близько 40-60 двадцятитонних контейнерів кави Nescafe, але здебільшого не зі Швейцарії, а з філій Nestle, які знаходяться в інших країнах (наприклад, в Індії та Бразилії).

За оцінками експертів, частка продажу Nescafe у «розчинній групі» становить близько 75-80%. Решту 20-25% поділяють «Галка» та інші вітчизняні марки, Monterrey, Jacobs, MacCoffee, Tchibo, Pele, Cappuccino, Tres Montes (Monterrey).

Cacique de Cafe Soluvel (Pele. Cacique) - кава середньої якості. Займає невелику частку ринку, у продажу трапляються навіть поодинокі пропозиції. Неритмічність постачання, низька якість, постійна зміна сортів не дозволяли формуватися споживчим перевагам.

На європейському ринку, на відміну від України, лаври першості часто дістаються продукції компанії Kraft Jacobs Sushard (Jacobs). Гранульована розчинна кава Jacobs, з непоганими смаковими якостями, мала в Україні вдвічі більшу ціну, ніж Nescafe, тому й знайти її можна було переважно в супермаркетах і дорогих магазинах. Зросла дилерська мережа. Любителі доброї кави встигли оцінити такі торгові марки цього виробника, як Jaques Vabre Nectar, Grand Mere та Carte Noire.

2. Серед вітчизняних товаровиробників найвідомішими є Львівське СП «Галка», Одеський та Дніпропетровський комбінати харчових концентратів.

Іншими вітчизняними виробниками є: СП «Віденська кава» (Віденська кава), ВО «Агросинтез» (Коста - Піка), ТЗОВ «Юнікаф» (Юнікаф), ПАТ «Панорама» (Primo Lavada), ПрАТ «Роат мастер» (Paradise), СП «Корато» (Rata).

Сучасне виробництво СП «Галка LTD» (Львівська кавова фабрика) створене у 1971 році на базі підприємства, яке спеціалізувалося на переробці кави і виготовленні кавозамінників із злакових культур. Встановлене у 1971 році обладнання для виробництва розчинної кави фірми Niro Atomizer дало можливість ефективно поєднати багаторічний досвід персоналу із сучасною технологією. У 1993 році Львівська кавова фабрика стала акціонерним товариством закритого типу, яке у 1995 році утворило спільне підприємство з англійською фірмою E.D.&F Man Coffee Limited - СП «Галка LTD». Кавова фабрика випускає широкий асортимент продукції.

Українські кавові підприємства зорієнтовані головним чином на українського споживача. Зокрема, львівська «Галка» 97% продукції реалізує на внутрішньому ринку. Проте українській продукції важко конкурувати з імпортною.

Підприємство випускає два десятки найменувань продукції. Покращити стан вдалося за рахунок модернізації підприємства, запровадження нових потужностей та технологій. За останній рік запущено другу лінію з виробництва розчинної кави та кавового напою Саррессіно, лінію з розфасування розчинної кави у склобанки місткістю 50-100 г, встановлено нові фасувальні автомати, які дозволяють фасувати продукцію в одноразові пакетики.

Для більшої зручності почали також дрібно пакувати розчинну каву (2,5 г). У стадії розробки ще один вид Саррессіно - «Пронто». Драже «Крокус» розроблено на замовлення Міністерства оборони для космонавтів та підводників (3 кульки замінюють філіжанку кави). Новинка підвищує тонус, знімає сонливість, додає сил і витривалості, позбавляє відчуття голоду.

Запроваджено також більше розфасування смаженої кави у зернах (робуста).

Спеціальний пакувальний матеріал, який повністю виключає контакт сировини з навколишнім середовищем,

отримують зі Словаччини. Продукція поширюється на ринку в основному через власну мережу дистриб'юторів.

Компанія «Ореол трейдинг» створена в 1991 року у Львові. Свою діяльність фірма розпочинала з дрібнооптової та роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Нині діяльність фірми має три основні напрямки: виробництво кавової продукції «Добра кава», оптова торгівля продуктами харчування «Ореол трейдинг», імпорт (контрактні поставки) упаковки і пакувального обладнання «УкрІмПак». Пріоритетним напрямком діяльності є виробництво кавової продукції.

Розпочавши виробництво кави з використанням технологічного обладнання та виробничих приміщень «Галки», ПрАТ «Ореол трейдинг» взялося за розбудову нової ефективної системи збуту саме кавової продукції. В результаті реструктуризації підприємство реорганізувалось. Ось тут і з'явилася »Добра кава».

Перші банки розчинної кави «Добра кава» були виготовлені на обладнанні «Дніпропетровського харчового комбінату». Виготовлена за оригінальними рецептами з кращих сортів кількох видів кави, вона мала зручну розфасовку по 100, 90 і 50 г у металевих та скляних банках. Але цього асортименту було недостатньо. І через кілька місяців з'явилися розчинні безкофеїнові напої «Ранковий», «Домашній» і «Цілющий», а основними складниками напоїв стали ячмінь, жито та «золотий корінь» — цикорій. Фасувалися вони в металеві та скляні банки по 100, 90, 60 та 50г. З ячменю, кави та цикорію виготовлявся також розчинний напій «Класичний», який фасувався у скляні банки 90 та 50 г.

Рішення генерального директора про будівництво нового виробничо-торгівельного центру площею 80000 м<sup>2</sup> означало поступовий і цілеспрямований комплекс діяльності всього колективу в цілому, послідовне залучення коштів.

У співробітництві з керівництвом фірми було визначено місію компанії та основні цінності. Ці принципи було доведено до співробітників, а на рекламних буклетах з'явилася нова фраза: «Саме якість разом з привабливим зовнішнім виглядом вирізняє нашу продукцію з-поміж іншої цього класу».

Місія ПрАТ «Ореол трейдинг»: постачати на ринок каву, яка вироблена й упакована в Україні та є лідером за якістю і вартістю; задовольняти покупців завдяки інтеграції систем управління, ведення бізнесу, технологій.

Основні цінності:

- відданість клієнту;
- робота в команді;
- постійне самовдосконалення;
- прагнення до найвищих результатів.

Процесу продажу в ПрАТ «Ореол трейдинг» приділялася велика увага. Продавці - регіональні менеджери пропонували покупцям спочатку спробувати каву та вручали рекламний буклет з асортиментом та цінами. У цій бесіді також робився наголос на ціновій політиці (ціни однакові по всій території України). Вносилися постійні зміни та корективи до системи збуту.

У ході підготовки до початку процесу виробництва фінансовий відділ ухвалив майбутній бюджет просування на ринок «Доброї кави». Додатково було прийнято кількох працівників апарату управління, зокрема, логістів.

Обсяги продажу прогнозувалося утримувати на рівні 102% протягом 12 місяців. Нормативний запас готової продукції на складі ~ 50% від споживання майбутнього місяця, а запас сировини - 45% від потреб наступного місяця. Термін оплати за сировину – 62 дні від моменту замовлення. Найбільше зростання обсягів продажу на 33% очікувалися від Доброї кави в скляних банках, ємністю 50 г.

Хаос на ринку і постійний наступ конкурентів шляхом нарощення обсягів виробництва та збільшення асортименту

продукції породжував конкуренцію. Зміни відбувалися швидко, а реакція фірми дещо уповільнювалась. Працівники були зайняті виконанням проекту, й ініціативність згасала.

Позиції працівників щодо найкращої стратегії поведінки організації почали розділятися. Одні говорили, що не слід започатковувати власного виробництва саме зараз, а сконцентруватися на переробці сировини з використанням орендованого технологічного обладнання та самостійно здійснювати лише упаковку продукції, інші підтримували ідею додаткового фінансування, оскільки вважали це шляхом до зниження, в найближчому майбутньому, собівартості продукції і, відповідно, до завоювання ринку саме завдяки цьому показнику. Деякі наголошували на доцільності скорочення фінансування самого бюджету проекту і концентрації уваги на маркетингових дослідженнях саме на початкових етапах [32].

### **Завдання:**

1. Сформулюйте конкурентні переваги, якими володіло ПрАТ «Ореол трейдинг» та визначте чинники, що впливали на створення цих конкурентних переваг.
2. Який тип стратегії, на вашу думку, доцільно використати ПрАТ «Ореол трейдинг»?
3. Визначте мету та місію підприємства.
4. Визначте основні завдання ПрАТ «Ореол трейдинг».
5. Здійсніть SWOT - аналіз для ПрАТ «Ореол трейдинг».
6. Проаналізуйте та оцініть пропозиції працівників щодо напрямків розвитку «Доброї кави».

## *Інвестиційна програма компанії «Лукойл»*

Перша половина 2002 року стала переломним моментом на ринку нафтопродуктів. Уряд знайшов взаєморозуміння з виробниками, заводи збільшили випуск продукції, ціна нафтопродуктів регулюється попитом та пропозицією. Основні напрями бізнесу підприємства з іноземними інвестиціями ПП «Лукойл-Україна»:

- паливна промисловість;
- фінансовий сектор;
- хімічна промисловість.

Опорними підприємствами «Лукойл» є Одеський нафтопереробний завод, Калузький нафтохімічний завод - ПрАТ «Лукор», Бердянський завод – СП «Азмол».

Обсяги постачання і переробки нафти на українських НПЗ представлено в табл. 11.

Таблиця 11

### **Постачання та переробка нафти на українських нафтопереробних заводах, тис. т**

Підприємство	Поставлено нафти		Перероблено		
	усього	у т.ч. української	усього	бензину та ДТ	мазуту
ПрАТ «Укртатнафта»	4076	894	3328	2033	1295
ПАТ «ХНПЗ»	1283	-	767	365	402
ПАТ «Лукойл-ОНПЗ»	1485	-	974	451	523
ПАТ «Галичина»	973	162	935	524	410
ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»	507	166	462	249	212
ПАТ «Линос»	2949	0	2431	1569	862
<b>Усього</b>	<b>11274</b>	<b>1222</b>	<b>8896</b>	<b>5191</b>	<b>3704</b>



Річний оборот у 2009 році становив 2,5 млрд. грн., обсяг реалізації нафтопродуктів в Україні за 2009 рік - 440 тис. т. У 2010 році дохід ПП «Лукойл - Україна» становив понад 1,5 млрд. грн., ПрАТ «Лукор» - 182,5 млн. грн., Одеського НПЗ - 175 млн. грн. [32].

Головний принцип менеджменту ПП «Лукойл-Україна»: «Кожний повинен робити свою справу і відповідати за наслідки своїх рішень». Це призвело до скорочення структурних одиниць з 13 філій до 5 територіально-виробничих управлінь. Але ці заходи, проведені на місцях, не усунули внутрішніх проблем: чисельності штату, бюджету, інших ресурсів.

У 2009 році «Лукойл» закінчив створення дочірнього банку «Петрокомерцбанк Україна» у Севастополі, реорганізував систему транспортування і збереження продукції. Усі невиробничі структури виділено в окремі підприємства, дочірні компанії.

ПрАТ «Лукор» одержав у 2009 році 50 млн. дол. інвестицій для реконструкції основних фондів. У затвердженій довгостроковій інвестиційній програмі модернізації ПрАТ «Лукор» планується вкласти 340 млн. дол. ПП «Лукойл» забезпечує «Лукор» дизельним паливом і прямогонним бензином, у 2010 році обсяг їхнього постачання становив 649 тис. т.

Подібні плани розглядаються і відносно «Азмолу». На першому етапі передбачено подвоїти виробництво мастил і вийти з ними на внутрішній і зовнішній ринки. У 2009 році виробництво мастил становило 95 тис. т наливних і 4,5 тис. т фасованих (16-18% українського ринку мастил). Для реалізації мастил створено мережу регіональних філій у Києві, Одесі, Донецьку, Дніпропетровську, Харкові, Сімферополі, Луцьку.

Одночасно продовжується реконструкція Одеського НПЗ. За два роки обсяг інвестицій збільшився в 10 разів і становив у 2009 році 39,6 млн. дол. Загальний обсяг інвестицій

становив 59,5 млн. дол. У 2009 році введено в дію установку ізомеризації, яка дозволила збільшити частку високооктанових марок бензину. Відповідно до програми модернізації заводу до 2012 року усі вироблені на ньому нафтопродукти будуть відповідати вимогам ISO 9001. Якщо в 2007 році глибина переробки нафти становила 48,8%, то в 2009 році - 58,7%, у 2011 році планується досягти європейського рівня - 79,8%.

Компанія ПП «Лукойл-Україна», крім виробництва, велику увагу приділяє реалізації і збуту продукції. Але придбання компанією «Лукойл» НПЗ «Петротел» у Румунії усуне необхідність відвантаження 60% нафтопродуктів у цю країну з Одеського порту.

У вересні 2009 року ПП «Лукойл-Україна» представила дуже амбіційну програму - відкриття другої бази реалізації продуктів нафтопереробки в Борисполі - газонаповнювальної станції (ГНС) потужністю 10 тис. т газу. Це забезпечить зрідженим газом споживачів Києва, Київської, Черкаської і Житомирської областей, а повітря в столиці стане значно чистішим через скорочення на 10% викидів шкідливих газів в атмосферу. Нині уже 13 АЗС оснащені газовими модулями. У найближчі два роки компанія розраховує вийти на реалізацію 35 тис. т зрідженого газу.

Для населення балон зі зрідженим газом коштуватиме 45-46 грн., для підприємств - 50 грн., тоді як середня ціна становить 55 грн. Компанія гарантує, що в балоні буде саме 21 кг газу ( $\pm 100$  грамів на балон).

«Лукойл» здатний вийти на ринок як найбільший постачальник природнього газу. Якщо сьогодні добувається 90 млн. тон нафти і 5 млрд. м<sup>3</sup> газу в рік, то в 2015 році розраховують вийти на рівень 50 млрд. м<sup>3</sup> газу, що дозволить стати другою компанією в Росії після «Газпрому». Частка газу в загальному обсязі видобутку вуглеводів компанією збільшиться до 30-40%.

У 2008 році створено ДП «Лукойл - авіа», яке приступило до серійного випуску пального для авіалайнерів. Компанія постійно виходить на нові ринки. Щомісяця реактивним паливом заправляються сотні літаків в аеропортах «Бориспіль», «Жуляни», «Чернівці», «Рівне». Контракти укладено з національними авіакомпаніями «Аеросвіт», «МАУ», «Авіалінії України». У 2009 році поставлено 18 тис. т реактивного палива, у 2011 році обсяг реалізації реактивного палива збільшиться вдвічі.

Основними ж напрямками реалізації залишаються дизельне паливо і бензин. Мережа зі 142 АЗС охоплює всі області України.

Якщо в 2005 році через свої АЗС продано 5% бензину, то в 2008 - 33%. У шість разів зросла і частка реалізованого через АЗС дизпалива. У 2008 році через АЗС було реалізовано 122,5 тис. т пального, у 2009 - цей показник збільшився втричі.

Інвестиції на будівництво АЗС становили 18 млн. дол. Ще 24 млн. дол. будуть спрямовані на придбання існуючих підприємств нафтопродуктозабезпечення і реконструкцію станцій. Згодом нова АЗС під брендом «Лукойл» будуватиметься лише у випадку, якщо на ній передбачається реалізація нафтопродуктів в обсязі не менш 10 т/день. Реконструкція старих АЗС проводитиметься за умови продажу нафтопродуктів не менш 7 т/день.

З метою вдосконалення оперативного управління діяльністю АЗС у штаб-квартирі «Лукойлу» введено в дію центр диспетчерського зв'язку з АЗС. Він дозволяє автоматизувати процес забезпечення АЗС паливом, полегшує контроль за витратою нафтопродуктів і дає можливість одержувати оперативні дані про рух нафтопродуктів у режимі реального часу.

У найближчому майбутньому також планується використання комплексу супутникового спостереження за рухом бензовозів на базі системи GPS.

Запущено Інтернет-сайт [www.lukoil.ua](http://www.lukoil.ua), який, крім виконання функцій інформаційного ресурсу, обслуговує корпоративних клієнтів. Низку АЗС переведено на дилерську систему управління. Так, високий відсоток прибутку, що відраховується як винагорода колективам дилерів, дозволив лише за останні 3 місяці збільшити обсяги продажу майже на третину. При цьому майно всіх АЗС залишалося на балансі штаб-квартири.

Найпопулярніші бренди АЗС в Україні наведено в табл. 12.

Таблиця 12

### Найпопулярніші бренди АЗС в Україні

Компанія	Бренд	Кількість АЗС, од.	
		01.01.2009 р.	01.07.2009 р.
«ТНК-Україна»	ТНК	697	840
«Галнафтогаз»	ОККО	150	172
ТД «Укртатнафта»	«Укртатнафта»	100	100
«Лукойл-Україна»	«Лукойл»	85	132
«Славнефть»	«Славнефть»	46	0
«Татнефть»	«Татнефть»	28	28
«Нафта Херсон»	«Альянс»	12	150
<b>Разом</b>		<b>1 118</b>	<b>1 422</b>

Різке збільшення кількості АЗС ставить проблему збереження якості бензину. Вирішення цієї проблеми буде контролюватися на всіх етапах від виробництва до продажу.

Розвивається і відповідна інфраструктура.

У 2009 році АЗС підключено до системи продажу нафтопродуктів за пластиковими картками, що дозволило скоротити витрати на 20%. Розвиватиметься ринок надання сервісних послуг, страхування, харчування.

Створено спеціалізоване підприємство з перевезення нафтопродуктів ДП «Лукойл - транс». На його баланс

передано всі транспортні засоби структурних підрозділів ПП «Лукойл-Україна». Завдання цієї дочірньої компанії - перевезення палива автомобільним, залізничним і морським транспортом. Придбано великовантажні бензовози фірми Scania. Ведуться переговори щодо закупівлі залізничних цистерн. ДП «Лук-транс» уклала договір з найбільшим автоперевізником України - компанією «Укртрансавто». Консолідація зусиль і збільшення власного транспортного парку дозволили скоротити терміни постачання і знизити ризик втрати якості нафтопродуктів.

Водночас компанія будує власні нафтобази. Уже побудовані термінали в Борисполі, Севастополі, Сімферополі. Місткість задіяних у роботі нафтобаз становить 48 тис. т [32].

### **Завдання:**

1. Які проблеми, на Вашу думку, стають перед ПП «Лукойл-Україна» на сучасному етапі?
2. Проведіть аналіз можливостей та загроз, сильних та слабких сторін підприємства у вигляді матриці SWOT-аналізу:

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Внутрішні фактори</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>

3. Визначте конкурентні переваги ПП «Лукойл - Україна»?
4. Запропонуйте напрями диверсифікації бізнесу ПП «Лукойл - Україна».
5. Які заходи реструктуризації бізнесу компанії ПП «Лукойл - Україна» Ви можете запропонувати?
6. З якими ризиками може стикнутися компанія на ринку?
7. Розробіть стратегічний план розвитку підприємства.

## *Антикризове управління на «Дніпроспецсталь»*

«Дніпроспецсталь» виробляє понад 800 марок сталі та сплавів і понад 1000 різних профілів прокату. Висока кваліфікація інженерного і виробничого персоналу, а також сучасне технологічне устаткування дозволяють виготовляти високоякісний прокат, згідно зростаючих вимог клієнтів внутрішнього та зовнішнього ринків.

Високоякісна продукція використовується в автомобілебудуванні, нафтохімічній галузі, авіакосмічній індустрії. З металу «ДСС» виробляють інструменти і запчастини, труби і підшипники, деталі для машин та механізмів. Фахівці заводу освоїли нові композиційні матеріали, що дозволило партнерам випускати високоякісну продукцію, заощаджуючи енергетичні і матеріальні ресурси.

Продукцію компанії складають такі основні групи марок сталі: нержавіюча, інструментальна, швидкорізальна (у тому числі виготовлена методом порошкової металургії), підшипникова, легована конструкційна, ресорно-пружинна, а також сплави корозієстійкі, жаростійкі та жароміцні.

Нержавіюча сталь і прокат у промислових обсягах виробляються в Україні на 3-х металургійних підприємствах: ПАТ «Дніпроспецсталь», ПАТ МК «Запоріжсталь», ПАТ «Алчевський МК» (табл. 13)

Найбільшим вітчизняним заводом, який випускає прокат з нержавіючої і різних видів легованих сталей, є ПАТ «Дніпроспецсталь». Конкурентоспроможність металу забезпечується застосуванням на «Дніпроспецсталі» сучасних технологічних процесів, таких як конвертоване виробництво сталі та газокисневе рафінування. Метал можна фактично виготовляти без м'якого хрому, удвічі дорожчого, ніж хром високовуглецевий. Це, природно, знижує собівартість металу.

Підприємство виготовляє дуже широкий асортимент сталей, наприклад, круг діаметром від 2 до 500 мм, виробляє за необхідності листові зливки для «Запоріжсталь». Крім

звичайної нержавіючої сталі, завод має велике виробництво спецпереплавів - електрошлакові, вакуумні.

Таблиця 13

**Структура виробництв нержавіючої сталі і прокату на українських металургійних підприємствах**

<b>Підприємство</b>	<b>ПАТ «Дніпро- спецсталь»</b>	<b>ПАТ МК «Запоріжсталь»</b>	<b>ПАТ «Алчевський МК»</b>
Випуск базових марок сталі	03X18H11.03X17H13M2, 08X18H10, 08X18H10T, 06X23H18, 20X23H13, 08X17T, 12X17,20X13, 20X17H2 тощо.	08X18H10, 08X18H10T, 12X18H9, 17X18H9, 10X14M15, 10X13M18.	Безнікелеві (хромисті) нержавіючі сталі
Прокат	Трубна і кругла заготівля, кування, круг, квадрат, калібрування	Г/к и х/к лист різної товщини, гнутий профіль, смуга	Г/к лист товщиною від 4 мм

Другим за обсягом виробником прокату з нержавіючої сталі є ПАТ «Запоріжсталь»; у 2010 році на цьому комбінаті було виготовлено близько 8,66 тис. т нержавіючого прокату. Виробляли переважно листовий холоднокатаний прокат, а також незначну кількість «замовленої» товстої нержавіючої сталі для потреб машинобудування.

Таблиця 14

**Динаміка виробництва нержавіючої сталі і прокату на  
українських підприємствах, тис. т**

Виробництво	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Нержавіюча «сира» сталь	6,94	5,84	5,67	28,79	76,24	95,25
Прокат з нержавіючої сталі	18,07	20,1	12,27	17,61	44,89	52,23
Трубна заготовка	3,62	5,56	4,04	9,34	22,39	21,67
Сортовий прокат	10,02	9,56	3,48	4,48	19,01	26,55
Плоский прокат (більше 4 мм)	0,77	0,77	0,94	0,51	0,94	0,62
Плоский прокат (менше 4 мм)	3,65	4,12	3,82	3,28	2,55	3,39
Труби катані та зварені	21,84	3,24	2,55	2,05	3,97	6,02

Основними причинами скорочення обсягів виробництва нержавіючої сталі в 2010 році, на думку представників вітчизняних підприємств, є погіршення кон'юнктури світового ринку (американські мита тощо), а також погане забезпечення сировинними матеріалами (переважно брукхтом і відходами нержавіючих сталей, які використовують на виробництві зливків, а також феронікелем).

Обсяги експортних поставок нержавіючого плоского прокату з України традиційно були невисокими. Єдиний великий виробник цієї продукції у країні – ПАТ МК «Запоріжсталь» використовує прокат для власних потреб і майже не експортує його.

Нержавіючу сталь у межах СНД випускають переважно Росія і Україна. Структурно ці дві країни виготовляють різний прокат: Росія «спеціалізується» на плоскому прокаті, Україна - на сортовому. Так, наприклад, в Україні домінує положення займає сортовий прокат, частка виробництва якого становить понад 83% від загального випуску. У Росії ж



навпаки, виробництво більш рівномірне, що робить цю галузь стійкішою до впливу зовнішніх факторів. Проте половина російських потужностей розрахована на випуск профілів, тоді як у Західній Європі 75~80% споживаного обсягу - це нержавіючий лист, який має високу якість поверхні.

Проблемою виготовлення нержавіючої сталі в Росії є те, що немає профільних, винятково «нержавіючих» виробництв, а весь спектр виробів виготовляється на підприємствах із широкою номенклатурою продукції. Нержавіюча сталь є лише частиною в загальному технологічному процесі.

Серед основних виробників нержавіючого плоского прокату в Росії слід назвати «Мечел» (80% виробленого холодного і гарячого нержавіючого листа). У виробництві дроту лідирують підприємства «Іжсталь» і «Електросталь», які виготовляють близько 95% прокату.

В Україні повних конкурентів «ДСС» немає, а частковим є Донецький металургійний завод, асортимент якого аналогічний «ДСС» лише за групами легованої і підшипникової сталі. Однак він становить загрозу для компанії, тому що нині освоєне виробництво нержавіючої сталі.

Повними конкурентами на ринку СНД є такі заводи:

- «Іжсталь»;
- «Мечел»;
- «Електросталь»;
- «Златоустівський металургійний завод».

За деякими групами сталі «ДСС» конкурує також із заводами «Червоний жовтень», «Серп і молот», «Серовським меткомбінатом».

Світовим виробником сталей № 1 є компанія «Арселор» (Франція, Люксембург, Іспанія). У 2009 році вона виробила 64 млн. т сталі, серед них 7,4 млн. т нержавіючої сталі при річному обороті компанії 46,59 млрд. євро та часткою на світовому ринку 6%.

На світовому ринку повними конкурентами ПАТ «Дніпроспецсталь» є шістдесят виробників спеціальної сталі, головним чином із Європи і США. До найбільших можна зарахувати:

- Bohler-Uddeholm (Австрія);
- Thyssen Krupp Stahl (Німеччина);
- Erasteel (Франція);
- Timken (США);
- Crucible (США);
- Carpenter Technology (США);
- Allegheny Technology (США);
- Acerinox (Іспанія),
- Ufinor (Фракція);
- Gloria Material Technology (Тайвань).

Зусилля конкурентів спрямовані на скорочення витрат, розвиток сервісних центрів, впровадження електронної комерції.

У 2008 році було проведено реформу системи управління компанією, у якій активну участь взяли спеціалісти корпоративного управління та стратегії - консультанти PricewaterhouseCoopers. Згідно з цією реформою посаду генерального директора було скасовано, замість цього з'явилися посади директора з персоналу, фінансового директора, директора з маркетингу, директора стратегічного розвитку, директора з виробництва, голови правління.

З 2003 року було запроваджено автоматизовану систему R/3 компанії SAP – перші 4 модулі цієї системи - «Збут», «Матеріали», «Фінанси» та «Контролінг». Компанія намагається адаптувати кращий світовий досвід, оптимізувати основні бізнес-процеси. Акцент робиться на виробництві та реалізації продукції зі сталі з високим складом легуючих елементів, а також продукції високого ступеня переробки та з високою доданою вартістю - це нержавіюча, інструментальна, швидкорізальна та підшипникова сталі.

З метою модернізації створено цех фінішної обробки з високим якітєтом обробки прутків Н/9 (продуктивністю 4 тис. т за місяць). Цех відповідає вимогам клієнтів та розширює перелік послуг. Це може допомогти у розширенні ринків збуту та підвищенні ефективності роботи усієї компанії [32].

З 2005 року у складі ПАТ «Дніпроспецсталь» з'являється бізнес-школа, у якій навчаються працівники компанії та перспективні студенти ВНЗ Запоріжжя - молодий резерв виробництва. Вони вивчають технологію, маркетинг, англійську мову та інші предмети.

У 2008 році продовжується реорганізація управління маркетингу, яке від регіонального принципу перейшло до продуктового (кожен із трьох підрозділів відповідає за реалізацію певного виду продукції). Зі структури підприємства виводяться підрозділи непрофільного бізнесу. Впроваджується система управління якістю згідно з міжнародними стандартами ISO 9001 (версія 2000 року).

На початку 2008 року вперше офіційно було сформульовано місію компанії, визначено стратегічні цілі та поставлено завдання для спостережної ради на перспективу.

«Дніпроспецсталь» прагне досягти таких цілей: стабільний рівень прибутку, зростання продажу та зміцнення позицій компанії на пріоритетних сегментах ринку.

На основі оцінки перспектив розвитку ринку спецсталей компанія сконцентрувала свої зусилля на виробництві та реалізації продукції з найвищими комплексними характеристиками, тобто нержавіючої, інструментальної, швидкорізальної та підшипникової сталей, жароміцних сплавів. Реалізація вибраної стратегії знайшла відображення у плані продажу 2008 року, згідно з яким компанія проводила свою маркетингову діяльність.

Найкращих показників підприємство досягло у 2007 році: продано 311,5 тис. т сталі на суму 174,8 млн. дол., чистий прибуток становив 20,6 млн. дол. У 2001 році було продано

255,8 тис. т сталі на суму 167,1 млн. дол., чистий прибуток - 3,7 млн. дол. Дивіденди на одну акцію у 2007 році становили 5,1 грн. У 2007 році було проведено міжнародний аудит компанією PricewaterhouseCoopers.

Структура продажу за регіонами у 2008 році була такою: Україна - 30%, країни СНД - 39%, далеке зарубіжжя - 31%.

3 грудня 2009 року починається реструктуризація підприємства. Протягом трьох місяців підприємство знаходиться у скрутному становищі через брак оборотних коштів для закупівлі сировини, металевого брухту, феросплавів та інших матеріалів. За словами нових керівників, підприємство має досить великі борги перед постачальниками. Замовлення нерентабельні, тому підрозділ маркетингу ретельно працює над аналізом та пошуком вигідніших пропозицій. «Старе» керівництво звинувачується у допусканні зловживань [32].

### **Завдання:**

1. Проведіть маркетинговий аудит.
2. Проведіть аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Дніпроспецсталь» використовуючи матрицю SWOT – аналізу.
3. Які шляхи виходу із кризової ситуації Ви можете запропонувати?
4. Охарактеризуйте реструктуризацію та реорганізацію на підприємстві як складові антикризового управління.
5. Проаналізуйте розвиток металургійної галузі, використовуючи статистичні дані.
6. Проаналізуйте конкурентну позицію ПАТ «Дніпроспецсталь» на ринку та запропонуйте заходи для здобуття нових ринків.

## *Український телефонний зв'язок*

На початку 90-х рр., після розпаду Радянського Союзу, відбулося перетворення галузі телекомунікацій України з придатку єдиної мережі зв'язку колишнього Союзу в автономну національну систему зв'язку України. Набуття Україною незалежності та переорієнтація економіки на розвиток ринкових відносин поставили перед галуззю нові завдання, а саме: інтеграція держави в міжнародний інформаційний простір, модернізація технічно та морально застарілої телекомунікаційної мережі, розвиток конкурентного середовища в галузі, впровадження нових видів послуг зв'язку тощо.

Починаючи з 1992 р. Україна отримала власний міжнародний код "380", створила мережу міжміського та міжнародного телефонного зв'язку. Результатом організаційних перетворень стало повне відокремлення Міністерства зв'язку України від функцій оператора; розподіл галузі зв'язку на два сектори: електрозв'язку та пошти; створення на базі існуючих підприємств електрозв'язку та пошти відповідних державних об'єднань - УОПЗ "Укрпошта" та УОЕ "Укртелеком".

Протягом 1994-1997 рр. "Укртелеком" став загальновизнаним державним оператором електрозв'язку на національному та міжнародному рівнях. У квітні 1998 р. об'єднання "Укртелеком" було реорганізовано в єдине підприємство з дворівневою вертикальною структурою управління. У червні 1999 р. розпочалася корпоратизація "Укртелекому". 5 січня 2000 р. було зареєстровано відкрите акціонерне товариство "Укртелеком".

У складі підприємства функціонують 373 філії, в тому числі відокремленими структурними підрозділами є 30 філій (у т. ч. 27 регіональних дирекцій).

Логічним наслідком розвитку підприємництва в Україні на засадах ринкових відносин стала поява сильних конкурентів, а

інвестування закордонного капіталу в Україну спричинило активізацію СП.

За участю "Укртелекому" створено декілька спільних підприємств та інвестиційних компаній:

- СП "Інфоком" (створення, технічне обслуговування мереж та надання послуг документального електрозв'язку);
- ПрАТ "Утел" (надання послуг міжнародного та міжміського телефонного зв'язку);
- СП "Український мобільний зв'язок" (будівництво, технічне обслуговування та надання послуг стільникового радіозв'язку).
- ПрАТ "Елсаком-Україна" (надання послуг у системі мобільного супутникового зв'язку "Глобалстар").
- Українсько-американське спільне підприємство "Телесистеми України" (впровадження та технічне обслуговування засобів фіксованого абонентського радіодоступу).
- ПАТ "Телекомінвест" (основна мета діяльності - залучення коштів населення та господарюючих об'єктів для розвитку місцевих телефонних мереж).
- ПАТ "Свемон-інвест" (будівництво, монтаж та експлуатація засобів телекомунікацій, радіо і телебачення).

"Укртелеком" володіє контрольними пакетами акцій більшості цих підприємств і має можливість реалізувати свою інвестиційну політику шляхом діяльності на фондовому ринку.

Джерелом доходів "Укртелекому" є надання наступних послуг:

1. *Місцевий зв'язок (міський та сільський)* - це доходи від щомісячної плати абонентів за користування телефоном, похвилинної тарифікації розмов абонентів, плати за встановлення телефонного апарату, зборів із таксофонів (дохід від продажу жетонів) та ін.

2. *Міжміський та міжнародний зв'язок* - це дохід від тарифікованих хвилин розмов, здійснених у межах області та

України, від тарифікованих хвилин міжнародних розмов, доходи від продажу універсальних карток, оренди телефонних каналів іншими операторами та ін.

3. *Плата за доступ* - це плата ПрАТ "Утел" за підключення до мережі "Укртелекому".

Первинна мережа "Укртелекому" є основою телекомунікаційної інфраструктури України. Вона забезпечує організацію типових каналів і трактів передачі для з'єднання між собою станцій комутації телефонної мережі. Порівняно невеликий обсяг доходів припадає на *телеграфний зв'язок та радіозв'язок*.

"Укртелеком" надає також послуги нового покоління - комп'ютерний зв'язок (Інтернет). Це дохід від надання послуг доступу до глобальної мережі Інтернет для абонентів, включених безпосередньо у станції "Укртелекому".

4. *Послуги ISDN*. У грудні 1996 р. Україна увійшла до міжнародної мережі ISDN. Цифровізація мереж електрозв'язку, будівництво волоконно-оптичних ліній, введення в дію цифрових станцій зробили можливим надання послуг ISDN в Україні.

5. *Послуги інтелектуальних мереж*. Робота із впровадження послуг інтелектуальних мереж почалась в "Укртелекомі" ще в 1998 р.

Сьогодні на мережі діють операторські послуги "900" та "800", які надають розважальні та деякі інформаційно-довідкові послуги. На сьогодні найбільшим попитом користується послуга "телеголосування".

6. *Документальний електрозв'язок*, тобто надання таких послуг, як передача телеграм, АТУТелекс, факсимільний зв'язок, передача даних, електронна пошта, доступ до інформаційно-довідкових служб та мережі Інтернет.

7. *Додаткові види обслуговування*. Найбільшим попитом користуються такі додаткові види послуг, як "будильник" (нагадування), вихідний зв'язок за паролем, переадресування

виклику, конференц-зв'язок, повідомлення про надходження нового виклику та ін.

8. *Впровадження єдиної телефонної картки "Укртелеком"*. Протягом 2007 року товариство завершило заміну місцевих таксофонів на універсальні, які можуть надавати послуги міжміського та міжнародного телефонного зв'язку. На кінець 2007 року 47,1 тис. універсальних таксофонів надавали споживачам послуги на всій території України (у 1998р. їх кількість становила 18 тис.).

"Укртелеком" також бере участь в міжнародних проектах APRODITE-2, BALTICA, CADMOS, CANTAT-3, COLUMBUS III, FLAG, ODIN, RIOJA, SEA-ME-WE 2, SEA-ME-WE 3, TAT-12LAT-13, UGARTT.

Участь у даних проектах забезпечує Україні вихід на цифрові телекомунікаційні мережі країн Європи, Закавказзя, Близького Сходу, Середньоазійського регіону, Індокитаю; сприяє створенню розвиненої телекомунікаційної інфраструктури, прискорює інтеграцію нашої держави у світове співтовариство.

Проте існують зовнішні фактори, які негативно впливають на підприємство: девальвація гривні та інфляційні процеси, які призвели до зростання обсягів доходів ПАТ "Укртелеком" у національній грошовій одиниці та спаду доходів в доларовому еквіваленті. Крім того падає платоспроможність населення, що не дозволяє підняти тарифи на послуги зв'язку до світового рівня. Для зменшення негативного ефекту від дії цих чинників "Укртелеком" намагається проводити гнучку тарифну політику.

Реалізація гнучкої тарифної політики передбачає здійснення заходів щодо усунення диспропорції у тарифах для різних категорій споживачів; збільшення доходів за рахунок: розширення спектра послуг, надання послуг найвищої якості для бізнес-клієнтів, залучення споживачів низькими цінами за доступ до послуг зв'язку.



На сьогодні основним джерелом отримання доходу для "Укртелекома" є послуги місцевого телефонного зв'язку. У структурі доходів "Укртелекому" питома вага від надання нових послуг зросла до 5,3% (у минулому році питома вага доходів від надання нових послуг складала 3,8%).

Тарифна політика надання послуги Інтернет, дозволила протягом 2007 р. збільшити кількість користувачів до 726 тис., що на 19% більше, ніж у попередньому році.

Основними внутрішніми проблемами діяльності "Укртелекому" є значний дефіцит інвестиційних ресурсів та недосконалість кредитної політики. "Укртелеком" здійснює контроль за виконанням бізнес-планів регіональних філій, що дозволяє ефективно впливати на їх діяльність. Слабкою стороною "Укртелекому" є те, що більшість мереж ще досі аналогові. Цифровізація мережі є суттєвим показником розвитку телекомунікацій.

На сьогоднішній день в «Укртелекомі» працює 104275 осіб. Базисною стратегією кадрової політики є безперервність навчання робітників, фахівців і управлінських кадрів. Для цього на підприємстві створено власну систему з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітничих кадрів, післядипломного навчання керівних працівників і фахівців.

#### **Завдання:**

1. Проаналізуйте, за допомогою статистичних щорічників та даних Internet, сучасний стан ринку телекомунікацій України та визначте місце ПАТ "Укртелеком" на ринку.

2. Як впливають зовнішні фактори на діяльність товариства. Охарактеризуйте сильні та слабкі сторони підприємства.

3. Виявіть проблеми, що існують в "Укртелеком". Запропонуйте методи їх розв'язання.

4. Розробіть заходи розвитку "Укртелекому".

5. Сформулюйте мету та місію для «Укртелекому».

## *Лідерство на ринку опалювальної техніки*

Приватне акціонерне товариство „Агроресурс” – потужний виробник побутових газових приладів, один із лідерів вітчизняного ринку опалювальної техніки. ПрАТ „Агроресурс” створено у серпні 1997 року. Перші чотири роки товариство займалося торгівлею опалювальної техніки та супутніх товарів. Напрацьований досвід та аналіз галузі привели до висновку про можливість організації власного виробництва котлів. Прийняте рішення потягло за собою і необхідність вирішення основних проблем: вибору конструкції опалювальної техніки для відповідної виробничої площі, придбання виробничих потужностей та підбір кадрів. Протягом півроку було взято кредит і у квітні 2002 року була вироблена перша партія опалювальних котлів в кількості 49 одиниць. Продукція ПрАТ „Агроресурс” відразу набула реалізацію на вітчизняному ринку.

Вірний вибір стратегії, заснований на глибокому вивченні реальної ринкової ситуації, чітко поставлені цілі, правильне вкладання капіталу, високопрофесійний менеджмент, уміло підібрані кадри, орієнтація на споживача і бачення перспектив — ось основні складові успішної діяльності найбільшого в Україні виробника газової опалювальної техніки, ПрАТ «Агроресурс».

Сьогодні побутові газові котли, конвектори і водонагрівачі торгових марок «Данко» і «Рівнетерм» від ПрАТ «Агроресурс» користуються широкою популярністю не тільки серед споживачів нашої країни, але і ближнього зарубіжжя. Їх характеризує висока економічність, ефективність і надійність в експлуатації, сучасний дизайн, якість виробництва і доступна ціна. Сьогодні підприємство щомісячно випускає 10 тис. котлів.

Постійно зростаючий попит на продукцію і відповідне нарощування об'ємів виробництва дали свій результат: за підсумками 2010 року «Агроресурс» — єдиний

котловиробник на Україні з річним об'ємом виробництва більше 100 тисяч одиниць. Підприємство охоплює близько 21% ринку опалювальної техніки України (табл. 15)

Таблиця 15

**Обсяг виробництва ПрАТ «Агроресурс», тис. грн.**

<b>Обсяг виробництва</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Україна	73000	170000	332000	425000	461000
ПрАТ «Агроресурс»	3800	23000	67000	89000	100000

Асортимент продукції нараховує більше 130 модифікацій опалювальних апаратів потужністю від 2,5 до 100 кВт, призначених для автономних і індивідуальних систем опалення: газові та твердопаливні, енергонезалежні та енергозалежні, димохідні і з герметичною камерою згорання, одно- і двохфункційні, підлогові і настінні, із сталевим, чавунним або мідним теплообмінником. Вони комплектуються автоматикою безпеки і регулювання HONEYWELL (США), SIT (Італія) або KAPE (Польща) і високоефективними мікрофакельними пальниками з жаростійкої нержавіючої сталі, ККД складає 91–92 %.

Вся продукція випускається на сучасному високотехнологічному устаткуванні: штампувальні лінії фірми Amada (Японія), листозгинальні преси Finn-Power (Фінляндія) і Amada (Японія), конвеєри для збирання продукції, автоматизована лінія порошкового фарбування Ideal-Line (Данія). Випробувальна теплотехнічна лабораторія заводу дозволяє проводити випробування всіх новинок виробництва.

Продукція «Агроресурсу» сертифікована в Україні, Росії, Білорусії, Молдові. У планах на майбутнє передбачено подальше розширення асортименту і номенклатури виробів, збільшення об'ємів випуску і реалізації, розширення

виробничої бази, удосконалення технологічного процесу і вихід на нові ринки.

У 2005 році система управління якістю підприємства була сертифікована згідно стандарту ISO 9001:2000. Це гарантує відповідність продукції та роботи персоналу підприємства міжнародним стандартам якості. У 2009 році ПрАТ «Агроресурс» успішно пройшов щорічний обов'язковий наглядовий аудит сертифікаційного органу, який підтвердив, що система управління якістю функціонує результативно. Це сприяє укріпленню позицій підприємства на українському ринку, а також виходу на нові міжнародні ринки збуту.

Щорічно ПрАТ «Агроресурс» приймає участь у Всеукраїнських та Міжнародних виставках, в тому числі найбільшій у Східній Європі спеціалізованій виставці «Аква-Терм Київ».

За активну участь у роботі з Торгово-Промисловою Палатою Президія Торгово-Промислової Палати України нагородила товариство Почесною Грамотою.

Висока якість продукції, натхнення та результативна праця колективу ПрАТ „Агроресурс” заслужили своє визнання. У 2007 році за випуск високоякісної, конкурентноспроможної продукції, впровадження перспективних технологій підприємство було визнано «Кращим товаровиробником регіону» і нагороджено пам'ятним символом «Бурштиновий меркурій».

ПрАТ “Агроресурс” є неодноразовим переможцем конкурсу якості продукції “100 кращих товарів України” 2003, 2004, 2005, 2008 років за випуск опалювальних котлів «Данко» та «Рівнетерм», а також конвекторів «Данко-Бриз». Генеральний директор отримав Почесну грамоту Переможця Всеукраїнського конкурсу на звання «Кращий роботодавець року» 2004, 2005, 2006, 2007 років.

У вересні 2004 року ПрАТ «Агроресурс» отримав диплом Переможця Відкритого рейтингу популярності «Гордість

міста» в номінації «Краще підприємство». У листопаді 2004 року підприємство стало Лауреатом Міжнародного академічного рейтингу популярності «Золота фортуна». У листопаді 2004 року підприємство отримало Золоту медаль на Всеукраїнському конкурсі «Кращий вітчизняний товар року — 2004» у номінації «Промислові товари для населення». У грудні 2004 року товариство отримало диплом Лауреата Міжнародного конкурсу «Золоті торгові марки». У травні 2005 року на виставці «Аква-Терм Київ 2005» підприємство отримало диплом Лауреата конкурсу «Медіум 2005».

У жовтні 2005 року ПрАТ «Агроресурс» стало першим і єдиним підприємством на території Рівненської області, яке отримало свідоцтво Надійності партнера, видане Торгово-промисловою палатою України. ПрАТ «Агроресурс» включено до Недержавного реєстру українських підприємств, фінансовий стан яких свідчить про партнерську надійність у підприємницькій діяльності.

У грудні 2005 р. міністерство фінансів України відзначило ПрАТ «Агроресурс» Подякою за нарощування обсягів сплати податків у Державний бюджет. За результатами комплексної рейтингової програми "Національний бізнес-рейтинг", яка визначає реальних лідерів економіки України, виключно за даними Державного комітету статистики, "Агроресурс" за підсумками 2005, 2006 та 2008 років зайняв перше місце в галузі "Виробництво радіаторів та котлів центрального опалення" з найбільшим сумарним балом номінацій: "Обсяг реалізованої продукції", "Прибуток", "Продуктивність праці", "Заробітна плата".

Таблиця 16

**Динаміка росту чистого прибутку ПрАТ «Агроресурс»**

<b>Роки</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Чистий прибуток, тис. грн.	7337	13584	15735,6	8562	6110

Таблиця 17

**Аналіз персоналу ПрАТ «Агроресурс»**

<b>Назва показника</b>	<b>Роки</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Середньооблікова кількість працюючих в еквіваленті повної зайнятості, осіб	500	549	628
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	8332,8	9800,4	10218,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	544	577	554
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	1992	2229	1756
Фонд робочого часу, всього, люд.-год.	1089667	1139072	1069247
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам, всього, люд.-год.	1005087	1073981	977743
З нього відпрацьовано, люд.-год.	931727	1010903	907708
Щорічні відпустки, люд.-год.	71036	60035	68152
Тимчасова непрацездатність, люд.-год.	46160	48213	43712
Навчальні відпустки та інші неявки, люд.-год.	2324	3043	1883
Неявки з дозволу адміністрації, люд.-год.	38396	16782	47661

За вагомий внесок у справу захисту прав споживача директора нагородили Почесною грамотою від ДП «Рівнестандартметрологія».

У березні 2007 року ПрАТ «Агроресурс» було відзначено Дипломом лауреата національного етапу Конкурсу на здобуття премії співдружності незалежних держав у номінації

«Виробництво товарів народного споживання з чисельністю понад 250 осіб».

У липні 2007 року генеральному директору було присвоєно звання Заслужений машинобудівник України згідно Указу Президента України.

Невід’ємним атрибутом діяльності товариства є його участь у благодійних акціях. Ще на початку виробничої діяльності керівництвом було прийнято рішення – кожен ювілейний котел виділяти на благодійні цілі. Таким чином вже більше ста одиниць продукції було подаровано багатодітним сім’ям, інвалідам війни, дитячим будинкам та іншим соціально-незахищеним верствам населення.

### **Завдання:**

1. Проаналізуйте зовнішнє середовище, використовуючи статистичні щорічники. Як можуть бути використані фактори зовнішнього середовища при виборі того чи іншого варіанта розвитку ПрАТ „Агроресурс”? Поясніть, які фактори макросередовища найбільше впливають на діяльність підприємства і чому?

2. Проведіть SWOT - аналіз діяльності ПрАТ «Агроресурс».

3. Сформулюйте стратегію розвитку ПрАТ „Агроресурс”.

4. Поясніть, які конкурентні стратегії дозволять ПрАТ «Агроресурс» забезпечити стійке становище на ринку.

5. Розрахуйте плінність кадрів на ПрАТ «Агроресурс».

6. Визначіть соціальну та економічну ефективність діяльності ПрАТ «Агроресурс».

7. Проаналізуйте кадрову політику, яка проводиться на підприємстві.

8. Сформулюйте план соціального розвитку ПрАТ «Агроресурс».

## *«Продекологія»*

Мале приватне підприємство “Науково-виробнича фірма “Продекологія” було створено в 1993 р. для випуску, обладнання, яке призначене для збагачення рудних та нерудних матеріалів; сепарації шлаків металургійного виробництва, відходів алмазного виробництва та побутових відходів; запобігання попаданню в організм металевих домішок разом з продуктами харчування; захисту технологічного обладнання від поломок; підвищення якості і білизни фарфорових виробів, прозорості скла, якості шин, ДСП, цементу, вогнетривких матеріалів; для очистки технічної води.

Умовно номенклатуру продукції НВФ “Продекологія” можна розділити:

1. Магнітні сепаратори для вилучення дрібних металевих домішок — СМРС, СМБ, СМС, СМК, ОМ, БМ.
2. Магнітні сепаратори для вилучення кольорових металевих включень — СВС.
3. Магнітні сепаратори для вилучення крупних металевих включень: СМШ, СМП.
4. Металодетектори (ДМТ) — призначені для виявлення сторонніх металевих домішок в різних продуктах.

Продукція НВФ “Продекологія” є лідером серед виробників обладнання для магнітної сепарації та металодетекції на ринку СНД, країн Середньої Азії, Польщі, Словаччини, Прибалтики, що підтверджується постійним попитом на продукцію, відгуками замовників і чисельними сертифікатами якості та патентами.

Фірма активно займається розширенням географії поставок. Продукція НВФ «Продекологія» використовується на підприємствах 18 країн світу: України, Росії, Білорусі, Польщі, Литви, Латвії, Естонії, Молдови, Словаччини, Словенії, Сербії, Болгарії, Казахстану, Киргизстану, Узбекистану, Грузії, Азербайджану, Вірменії.



Унікальні наукові розробки фірми, високий конструкторсько-технічний досвід, співпраця з науково-дослідними інститутами, використання новітніх матеріалів та технологій, оригінальні запатентовані винаходи, створення власного бренду забезпечили популярність, постійний попит та конкурентоспроможність на території СНД та Східної Європи.

Аналізуючи ситуацію на ринку збуту обладнання для магнітної сепарації, можна стверджувати, що основними конкурентами є закордонні виробники обладнання, такі як “Eriez”, “Outokumpu”, “Master Magnets”, “Goudsmith”, “Magnetics Ltd.”, “Cuccolini”. Їх продукція завжди відрізняється високою якістю, надійним сервісом, гарантійним та післягарантійним обслуговуванням. Основний недолік – високі ціни.

Що стосується виробників обладнання для магнітної сепарації та металодетекції з пострадянського простору, то варто звернути увагу на такі підприємства як ТЗОВ НВФ “ЕРГА” (м.Калуга, Росія), “Промсистема”, „Укрекологія”, ПрАТ „Луганський машинобудівний завод ім. Пархоменка”, ТЗОВ НТЦ “Магніс ЛТД”, ПАТ “Хорольський механічний завод”, АТ “Механобр-Техника”, ПАТ “Рудгормаш”, ТОВ НВФ “Магнітні системи”. Їх продукція відрізняється відносно невисокою ціною та середньою якістю виконання.

Судячи з об’ємів збуту конкурентів, можна сказати, що їх обладнання не повністю задовольняє потреби споживачів. Стратегія конкурентів агресивна і на ринку вони використовують методи диференційованого маркетингу.

На галузевому ринку превалює інтеграція виробників з оптовими продавцями, практично кожне велике підприємство має дочірні фірми, які займаються реалізацією його продукції. Це вигідно підприємству, тому що воно має досить стабільний обсяг реалізації. Це вигідно і дочірнім фірмам-посередникам, оскільки вони одержують продукцію зі знижками.

Вихід на ринок є досить складним. Продукція підприємств-конкурентів є ідентичною, однак кожне підприємство має свою особливість. Кількість конкурентів в галузі щороку зростає. Конкурентів можна розділити на дві групи: великі підприємства, які поставляють значні обсяги продукції, мають достатні виробничі потужності і ділять основних споживачів між собою, та невеликі підприємства.

**Конкурент 1.** Останнім часом він перейшов на випуск нової, покращеної моделі магнітних сепараторів (підвищилася її довговічність, зросла ремонтоздатність). Це могло б викликати зростання продажу з одночасним підвищенням ціни продукції. Підприємство не розширює ринки збуту, задовольняється існуючими торговими зв'язками. Виробничі потужності конкурента на сьогоднішній день завантажені приблизно на 50 %.

**Конкурент 2.** Якість продукції має бути кращою, що привело до деякого зниження обсягу продажу. Разом з тим вдалося знизити собівартість продукції. Нерозвиненість каналів розподілу продукції також не дозволила фірмі скористатися зниженням ціни на продукцію, як важливою конкурентною перевагою. Виробничі потужності завантажені протягом року на 30 %. Підприємство має заборгованість перед державою і перед постачальниками.

**Конкурент 3.** Споживачі добре відзиваються про продукцію цього підприємства. Ціна його продукції залишалася незмінною протягом року. Підприємство має транспортну службу. Виробничі потужності фірми були завантажені на 60 %, і вона мала найбільший сукупний обсяг продажу серед усіх конкуруючих на ринку фірм. Це було забезпечено завдяки гарній репутації фірми й оптимальному співвідношенню між якістю та ціною її продукції.

Існують ряд невеликих підприємств, що конкурують з "Продекологією". За якістю продукції ці фірми дуже відстають від "великих" організацій. Що стосується

виробничих потужностей, то вони застарілі та не пристосовані для розміщення великої кількості замовлень.

Постачальники зацікавлені у продажу своєї продукції великими партіями, а також у встановленні довготермінових торгових зв'язків.

Покупці віддають перевагу вітчизняній продукції тому, що імпортна продукція набагато дорожча. При роботі за бартерними схемами підприємство може продавати продукцію і за ціною вищою ніж у конкурентів.

Дохід від реалізації продукції за 2 роки зріс на 2341,2 тис. грн., що складає 31% приросту. Чистий дохід від реалізації послуг у 2008 – 2010 рр. дещо менший валового доходу. Інші операційні доходи знаходяться в межах 3473,6 ÷ 5300,8 тис. грн. і постійно збільшуються. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2008 році становив 0,75, а у 2010 р. збільшився до 2,5. Всі коефіцієнти рентабельності позитивні. Так у 2010 році рентабельність активів склала 0,26, а рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком 0,19.

Можна відзначити досить високу кваліфікацію працівників виробничих підрозділів. Вимоги до кваліфікації робітників досить високі, проте, на підприємстві висока плинність кадрів. Оплата праці управлінського персоналу практично не співвідноситься з ефективністю діяльності підприємства в цілому.

### **Завдання:**

1. Обґрунтуйте проблеми машинобудівних підприємств України.
2. Виявіть економічні характеристики галузі, її рушійні сили і проведіть аналіз конкурентів.
3. Проаналізуйте стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства «Продекологія».
4. Визначте ефективність менеджменту на підприємстві «Продекологія».
5. Складіть план соціального розвитку підприємства.

**«Публічне акціонерне товариство «Металургійний комбінат»**

Публічне товариство «Металургійний комбінат» — формальна виробнича комерційна організація, підприємство галузі чорної металургії. Чорна металургія країни працює в умовах спаду виробництва, скорочення попиту галузей, які споживають чорні метали, розірвання внутрішньогалузевих зв'язків, зростання цін на паливно-енергетичні ресурси і залізничні тарифи. Характерною рисою є нестача оборотних коштів через кризу неплатежів і високих темпів інфляції.

Таблиця 18

**Динаміка випуску промислової продукції за 2005-2010 рр.  
(у відсотках до попереднього року)**

Роки	Промисловість у цілому	Чорна металургія
2006	103,1	98,5
2007	106,2	108,9
2008	110,2	108,3
2009	96,9	89,4
2010	78,1	73,3

Скорочення внутрішнього ринку металопродукату пов'язано з різким падінням інвестиційної активності й зростанням неплатоспроможності споживачів металопродукції.

Таблиця 19

**Місткість ринку металопродукату**

Показники	Роки				
	2006	2007	2008	2009	2010
Місткість ринку, млн. т	9,1	8,7	9,9	9,2	6,0

Багатопрофільна номенклатура комбінату включає виробництво гарячекатаного і холоднокатаного листа, сортового прокату, гнутих профілів, труб, товарів народного

споживання. Публічне товариство «Металургійний комбінат» - один із найбільших виробників сталевого прокату та експортер чорних металів на світовому ринку. Його товарною продукцією є сталеві злитки і заготівлі, гарячекатаний прокат у листах і рулонах, арматура, куток, спеціальні профілі, холоднокатаний лист різноманітного призначення. Крім того, виготовляється сталевий емальований посуд і меблі на металевій основі. Продукція комбінату використовується в багатьох галузях народного господарства.

Таблиця 20

**Споживачі металопродукції «Металургійний комбінат»**

<b>Галузі національної економіки</b>	<b>У відсотках до результату</b>
Чорна металургія	42,1
Машинобудування і металообробка	38,0
Будівництво і будівельні матеріали	11,1
Паливна промисловість	2,0
Кольорова металургія	1,1
Сільське господарство	0,8
Транспорт і зв'язок	0,6
Інші галузі	4,1
<b>Всього</b>	<b>100,0</b>

«Металургійний комбінат» працює в умовах досить гострої конкуренції з іншими підприємствами, які випускають таку ж продукцію. «Металургійний комбінат» - підприємство з повним металургійним циклом і має у своєму складі всі необхідні структурні одиниці для забезпечення виготовлення продукції.

Надійна і безперебійна робота основних цехів підтримується потужним енергетичним господарством, технічно оснащеною ремонтною базою, транспортними службами, спеціалізованими лабораторіями.

Устаткування і технології донедавна постійно оновлювалися й удосконалювалися, що створювало необхідні умови для розширення асортименту продукції і задоволення вимог різних споживачів.

Положення товариства стало змінюватися у зв'язку з кризовими процесами, які охопили країну і металургійну галузь. Падіння платоспроможного попиту і збільшення взаємних неплатежів істотно вплинули на скорочення виробництва.

Зростання випуску продукції є реакцією на зміну асортименту і збільшення продажу на експорт. Вцілому, стан товариства складний: на внутрішньому ринку знижується платоспроможний попит, є проблеми у відношеннях з енергетиками, залізничниками і шахтарями, ринок виявив недостатньо високу якість деяких видів продукції.

Інвестиції в розвиток виробництва скорочуються з року в рік, що пов'язано як з інфляційними процесами, так і з високими відсотковими ставками Центрального банку і міжбанківського кредиту. Норма старіння устаткування і технологій у металургії в декілька раз перевищують європейські та японські показники.

«Металургійний комбінат» є юридичною особою, має свій статут і діє відповідно до законодавства країни. За результатами закритої підписки в 2010 р. було викуплено 48 % акцій, крім того, на міжрегіональному чековому аукціоні продано ще 29 % акцій.

Лінійно-функціональна структура управління на підприємстві створювалася протягом багатьох років, діє і нині і характеризується як складна, ієрархічна і бюрократична. Фахівці вважають, що при всій її складності, структура не має багатьох ланок, необхідних для управління процесами ринкових перетворень.

У підпорядкуванні генерального директора комбінату знаходяться головний інженер та 4 директора:

1) фінансів і економіки - з фінансовим, планово-економічним

- відділами, а також відділом стратегічного планування;
- 2) комерційний директор - з відділом збуту та маркетингу;
  - 3) технічний директор - з відділами: техніки безпеки і виробничим, а також з автотранспортним цехом і управлінням залізничним транспортом та основними виробничими цехами;
  - 4) із соціальних питань, якому підпорядковані всі організації соціального призначення (клуб, санаторій, медсанчастина тощо), відділ кадрів та навчання;
  - 5) головний інженер, якому підпорядковані ремонтні цехи і два управління: головного механіка та устаткування.

Важливою проблемою товариства є екологія та її охорона. Незважаючи на те, що в останні роки в цьому напрямку було зроблено певні кроки (такі, наприклад, як удосконалення технологічних процесів, утилізація відходів виробництва, створення безстічних систем водопостачання), гостроту не знято, особливо з урахуванням того, що підприємство знаходиться практично в межах міста.

### **Завдання:**

1. Дайте опис металургійного комбінату як об'єкту управління.
2. Сформулюйте місію, мету та цінності комбінату.
3. Які чинники зовнішнього середовища найбільше впливають на роботу і перспективи розвитку комбінату?
4. Які чинники формують внутрішнє середовище організації?
5. Які напрями стратегічного розвитку комбінату можна запропонувати на основі SWOT - аналізу?
6. Побудуйте структуру підприємства.
7. Охарактеризуйте суть централізованого та децентралізованого управління на підприємстві.
8. Запропонуйте план соціального розвитку на підприємстві «Металургійний комбінат».

### *«Рівненський ливарний завод»*

ПрАТ „Рівненський ливарний завод” (ПрАТ “РЛЗ”) був створений 1 листопада 1999 року на базі ДП „Графлитмаш” та ВАТ „РЗТА”, яке повністю збанкрутіло на той період часу. Основним напрямком діяльності заводу є випуск чавунного литва широкої номенклатури. ПрАТ "Рівненський ливарний завод" один з небагатьох товаровиробників в Україні, який виробляє високоточні відливки з сірого, спеціального та надміцного чавуну для машинобудування. ПрАТ "РЛЗ" виробляє широкий спектр відливок масою від 0,3 до 300 кг. будь-якої групи складності з товщиною стінки відливки від 3 до 12 мм. Твердість відливок становить від 120 до 300 од. За бажанням замовника проводиться термообробка литва. Відливки виробляються на сучасних автоматичних формувальних лініях "ГізаГ", плавка чавуну - із застосуванням "дублекс-процесу" (електропіч-міксер) та індукційної печі. Застосовується гама сучасних стержневих автоматів. Очистка поверхні відливок проводиться дробом рівного діаметру, що гарантує високу якість поверхні відливок. За бажанням замовника здійснюється ґрунтовка та фарбування відливок.

За період 2001 - 2009 рр. підприємство динамічно розвивалось, щорічно збільшуючи обсяги виробленої продукції.

Статутний капітал Товариства становить 19484094 гривень (дев'ятнадцять мільйонів чотириста вісімдесят чотири тисячі дев'яносто чотири).

ПрАТ «РЛЗ» виготовляє чавунні відливки для підприємств України, Росії, Білорусії, Бельгії, Голландії, Франції, а саме:

- блок циліндрів та інші відливки (6 найменувань) для автомобільних двигунів на «Ланос», «Сенс», «Таврія», «Славути» для ПрАТ «ЗАЗ»;



- відливки з сірого та надміцного чавуну для гідромоторів та гідронасосів (11 найменувань) для ПАТ «Гідросила», ПАТ «Салаватгідромаш», ТД «Парголовський»;
- відливки для автомобілів «КРАЗ» (29 найменувань);
- відливки корпусів та вставок турбін для турбокомпресорів (13 найменувань);
- відливки для рухомого складу залізничної дороги спільного Американсько-Українського підприємства (3 найменування);
- головки блока циліндрів різних типорозмірів та інші відливки;

Крім цього, з метою розширення номенклатури відливок та збільшення обсягів виробництва і реалізації, ПрАТ «РЛЗ» на замовлення здійснює проектування відливок різних груп складності, виготовляє модельне оснащення та дослідну партію відливок з подальшим виготовленням серійних відливок. Тільки у 2009 році освоєно понад 40 позицій нових відливок для ряду підприємств, серед яких: ПАТ «Пневмобудмашина», м. Єкатеринбург, Росія; ПАТ «Кам'янець-Подільськаагрегат», м. Кам'янець-Подільськ, Україна; ПрАТ «ЗАЗ», м. Запоріжжя, Україна; ПАТ «Ковельсільмаш», м. Ковель, Україна; УП «ММЗ», м. Мінськ, Білорусь; РПУ «БЗА», м. Борисів, Білорусь тощо.

Очолює підприємство Генеральний директор, якому підпорядковуються:

1. Перший заступник генерального директора - фінансовий директор, в підпорядкуванні якого: бухгалтерія; відділ технічного контролю; лабораторія; бюро кадрів; планово-виробничий відділ; відділ організації праці та заробітної плати; відділ матеріально - технічного забезпечення; відділ маркетингу і збуту; транспортна дільниця.

2. Заступник генерального директора по технічній частині - головний інженер, в підпорядкуванні якого: заступник головного інженера по обладнанню (йому підпорядковуються: конструкторське бюро; дільниця по ремонту устаткування);

заступник головного інженера по технічній частині (в підпорядкуванні якого: відділ головного металурга; інструментальний відділ; технічне бюро ливарного цеху).

3. Заступник генерального директора по виробництву має у своєму підпорядкуванні: плавильне відділення; формувальне відділення; стрижневе відділення; термообробне відділення; енергоремонтне відділення; бюро охорони праці.

4. Заступник генерального директора по енергокомплексу - головний енергетик, якому підпорядковуються: дільниця підстанції; дільниця ВК, АТС, перемотки двигунів; ремонтно - будівельна дільниця; господарська служба.

5. Інженер з контролю.

6. Юрист.

Наявність відділу технічного контролю та лабораторії є позитивним моментом на підприємстві з погляду підвищення якості продукції. Підпорядкування особисто генеральному директору підприємства гарантує мінімальний ризик впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на діяльність цього підрозділу.

Виробництво ведеться в одному цеху, який розділений на чотири технологічні відділення: формувальне відділення, стрижневе відділення, термообробне відділення, плавильне відділення.

Керівництво підприємства використовує авторитарний метод управління, що не завжди є ефективним.

На початку та вкінці кожного тижня генеральний директор проводить виробничі наради зі своїми заступниками, на яких розглядають поточні питання діяльності та коригування виробничого плану. Керівництво ПрАТ «РЛЗ», помітивши тенденції покращення фінансового стану потенційних клієнтів, вчасно провело переорієнтацію тактики ціноутворення з метою нарощення обсягів виробництва продукції і задоволення потреб споживачів.

Гнучкий підхід до ціноутворення та висока якість продукції створили на ринку позитивний імідж підприємству.

Відносини між виробником і споживачем проходять наступні етапи:

- а) укладання договору на поставку продукції, погодження ціни і термінів реалізації, умови поставки;
- б) менеджери відділу маркетингу і збуту проводять аналіз залишків готової продукції на складі збуту, термінів виготовлення і погоджують дату відвантаження продукції з Покупцем;
- в) безпосереднє відвантаження продукції відповідно до погоджених раніше кількостей і термінів.

ПрАТ «РЛЗ» з метою підтримки вітчизняного виробника в першу чергу проводить відвантаження продукції на великі конвеєрні підприємства України, що забезпечує стабільність і ритмічність роботи підприємства.

До кожного клієнта існує індивідуальний підхід. Основною умовою укладених договорів є попередня оплата за замовлену продукцію, однак враховуючи фінансовий стан споживача постійним клієнтам допускається проведення оплати за відвантажену продукцію в день відвантаження, а також на протязі 3-х банківських днів з моменту відвантаження, зокрема це є великим заохоченням для придбання продукції конвеєрними заводами України.

Підприємство є одним з найбільших виробників надміцного чавуну, відливки з якого використовуються для вітчизняного машинобудування, зокрема для Холдингової компанії «АвтоКрАЗ» та ПАТ «Гідросила».

ПрАТ «РЛЗ» працює за серійним типом виробництва. За цим принципом підприємство випускає продукцію за періодичними замовленнях. Такий тип виробництва звичайно вибирають, якщо компанія має відносно стабільний асортимент різних видів продукції. Кожен вид виробляється партіями на періодичній основі - за замовленням клієнта або для поповнення товарно-матеріальних запасів фірми. Велика частина продукції випускається із застосуванням однієї і тієї ж технологічної схеми.

На ПрАТ «РЛЗ», як і на будь-якому підприємстві, виробнича потужність залежить від рівня пропорційності структури обладнання структурі трудомісткості продукції. Виробнича потужність підприємства на 31.12.2010 року складала 103065,0 тис. грн., або 14624,9 т чавунного литва.

Таблиця 21

**Обсяги виробленої та реалізованої продукції у  
2008 – 2010 рр.**

<b>Роки</b>	<b>Одиниці виміру</b>	<b>Обсяг виробленої продукції у діючих цінах (без ПДВ)</b>	<b>Обсяг реалізації у діючих цінах (без ПДВ)</b>
2008	тис. грн.	64822,0	62360,0
2009	тис. грн.	76305,0	74287,4
2010	тис. грн.	103065,0	102789,938

У обсягах виробництва та реалізації продукції, спостерігається позитивна тенденція: обсяги реалізації продукції у 2010 році, порівняно з 2009р. зросли на 138,37%, порівняно з 2008 р. – на 164,83%. Щодо динаміки обсягів виробництва, то спостерігається тенденція до незначного росту (117,7147) у 2009 році, порівняно з 2008р., та різке збільшення обсягів виробництва у 2010 році ( 135,07%), порівняно з 2009 р.

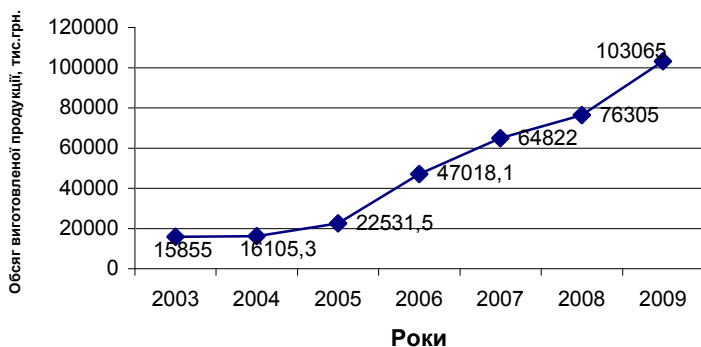


Рис. 7. Обсяги виготовленої продукції ПрАТ «РЛЗ»

Зростання обсягів виробництва та реалізації відбулися у результаті підвищення продуктивності праці на підприємстві. Продуктивність праці показує співвідношення між витратами робочого часу та кількістю виробленої продукції.

До основних конкурентів ПрАТ „Рівненський ливарний завод” можна віднести ПАТ „Мценський ливарний завод” (м. Мценськ Російська федерація), РУП „Мінський тракторний завод” (м. Мінськ Республіка Білорусія), ПАТ „Мелітопольський завод” „Автоцветліт” (м. Мелітополь Україна), ПАТ "Нововолинський ливарний завод" (м. Нововолинськ Україна), ПАТ "Кременчуцький сталеливарний завод" (м. Кременчук Україна).

Таблиця 22

**Основні конкуренти ПрАТ „Рівненський ливарний завод”**

Найменування відливки	Підприємство –конкурент	Країна
1	2	3
Блок циліндрів 240 – 1002015А	„Мінський тракторний завод”	м. Мінськ Республіка Білорусія
Корпус гідро розподільника Р 80-3-021		
Корпус гідро розподільника Р 80-2-021		
Кришка задня НП 90.00.005	ПАТ „Мценський ливарний завод”	м. Мценськ Російська федерація,
Кришка задня НП 90.6-02.000		
Корпус насоса НП 90.00.004		
Люлька НП 90-09.002		
Фланець НП 90-03.001		
Корпус гідромотора МП 90-04.001		
Маховик 246-1005020	ПАТ „Мелітопольський завод” „Автоцветліт”	м.Мелітополь Україна
Вал колінчатий 2457-1005020		

продовження табл. 22

1	2	3
Садові лавки	ПАТ "Нововолинський ливарний завод"	м.Нововолинськ, Україна
Турнікети огорож для газонів		
Картер редуктора заднього моста (КРАЗ-1) 6505-2402018-01	ПАТ "Кременчуцький сталеливарний завод"	м.Кременчуг Україна
Кришка підшипника диференціалу заднього моста (КРАЗ-1) 6505-2402019		

Однак, на рівні держави підприємство має значну кількість конкурентів, які випускають конкурентоспроможну продукцію. Доля відливок, які можуть виробляти конкуренти, в загальному обсязі складає – 16%.

Собівартість по підприємству за 2009 рік в розрізі елементів операційних витрат становить 94281,3 тис. грн. (для порівняння у 2007 – 54671,7 тис. грн. у 2008 – 71083,6 тис. грн.). Найбільшу вагу в структурі витрат виробництва склали сировина та матеріали – 59 % та електроенергія – 18%.

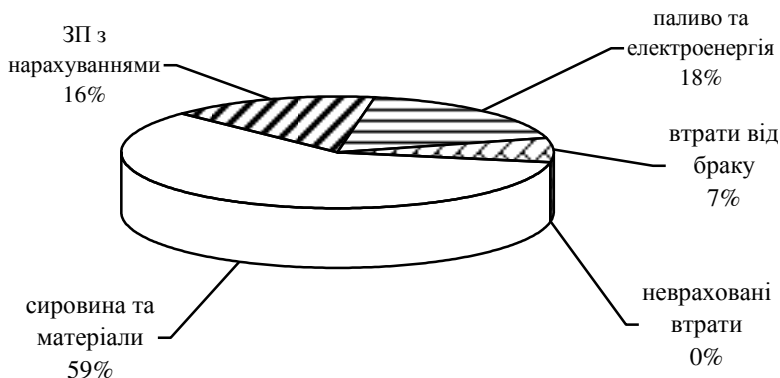


Рис. 8. Структура виробничої собівартості продукції ПрАТ «РЛЗ»

Чисельність персоналу підприємства становить 891 особа (з них 313 жінок). Спостерігається підвищення плинності кадрів: якщо у 2008 році коефіцієнт плинності по підприємству становив 0,12, то у 2009 році – 0,18. Оплата праці здійснюється відрядним способом. Середня ЗП по підприємству постійно зростає (у 2007 році – 1065 грн./міс., 2008 р. – 1774 грн./міс., 2009 – 1933 грн./міс.)

Якщо характеризувати кадрову політику на ПрАТ «РЛЗ», то основним її недоліком є те, що на підприємстві практично не використовується система мотивацій, яка дозволила б досягти збільшення продуктивності праці, підвищити дисципліну та самосвідомість працівників, зацікавити їх у результатах праці.

#### **Завдання:**

1. Запропонуйте реорганізаційні зміни на підприємстві ПрАТ «Рівненський ливарний завод».
2. Побудуйте організаційну структуру підприємства та органіграму управління.
3. Проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Рівненський ливарний завод».
4. Охарактеризувати життєвий цикл організації.
5. Виявити економічні характеристики галузі, її рушійні сили, провести аналіз конкурентів та виявити ключові фактори успіху.
6. Визначити економічну ефективність підприємства.
7. Сформулювати та проаналізувати стратегічні альтернативи для металургійного підприємства ПрАТ "Рівненський ливарний завод".

### *«ПАТ «Костопільський завод продтоварів»*

ПАТ "Костопільський завод продтоварів" створений 22.04.1994 року шляхом приватизації і є правонаступником Костопільського заводу продовольчих товарів, створеного у 1945 році, а у 2010 році перейменовано у Публічне Акціонерне товариство (ПАТ). Засновниками ПАТ "Костопільський завод продтоварів" є громадяни України з числа членів товариства покупців в кількості 33 фізичні особи, які на момент створення товариства володіли 25,6 % статутного фонду.

Предметом діяльності підприємства є:

- забезпечення фізичних та юридичних осіб виробництвом хлібобулочних, кондитерських виробів, виноматеріалів, концентрованих соків та інших товарів;
- надання послуг;
- участь у зовнішній економічній діяльності;
- укладання договорів на поставку товарів народного споживання, товарів технічного призначення, сировини, матеріалів в Україні та за її межами;
- здійснення бартерних операцій в межах України та за її межами;
- торгово-посередницька діяльність;
- реалізація товарів народного споживання, технічного призначення, сировини, матеріалів, товарів культурно-побутового призначення через магазини та виїздну торгівлю.

ПАТ "КЗПТ" належить до підприємств харчової промисловості, яка є однією з провідних галузей не лише агропромислового й промислового комплексів, а й усього народного господарства України.

Питома вага цієї галузі в структурі виробництва предметів споживання складає 52,8%, у загальному обсязі промислової продукції— 16,3%, а продукції агропромислового комплексу — 33,5 %. За даними Держкомстату України, у 2009 році у



харчовій промисловості та переробленні сільськогосподарських продуктів приріст обсягів виробництва становив 10,1% (у 2008 р. – 13,3%).

Темпи приросту обсягів виробництва продукції харчової галузі промисловості у порівнянні з попереднім періодом змінюються (рис. 9).

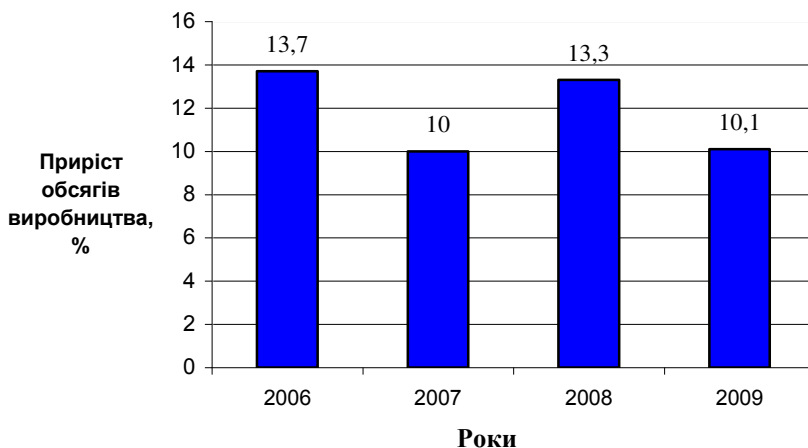


Рис. 9. Темпи росту обсягів виробництва продуктів харчування

Підприємства з перероблення овочів та фруктів зменшили обсяги продукції на 7,4%, з виробництва напоїв – на 5,4%, кондитерська промисловість – 4,2%.

У 2008 р. вироблено 648 тис. т соків фруктових та овочевих, нектарів, 129 тис. т овочів консервованих натуральних, 82,1 тис. т джемів, желе фруктових, пюре та паст фруктових. В 2009 році у виробництві харчових продуктів обсяги продукції зросли на 13,3%. На підприємствах кондитерської промисловості одержано приріст – 9,5%, з перероблення та консервування овочів та фруктів – 13,9%.

ПАТ "Костопільський завод продовольчих товарів" протягом 2009 року виготовив більше 140 видів продукції, зокрема зефіри (27 видів), цукерки (15 видів), драже (7 видів),

іриса (8 видів), ковбаски (4 види), лукуми (5 видів), мармелади (10 видів), булки (19 видів), хліб (21 вид), печиво (13 видів), майонез (8 видів) тощо. Загалом обсяг реалізації у 2008 році зріс на 67%, порівняно із 2007 роком.

Втрата контролю за правильністю прийнятих рішень може негативно позначитись на роботі підприємства.

Тому в рамках даної структури на ПАТ"КЗПТ" робиться наголос на децентралізацію повноважень з тим, щоб дати право керівникам нижчих рівнів управління самостійно приймати важливі рішення. Децентралізована структура управління при правильній організації значно підвищує ефективність управління підприємством, отже дозволяє досягнути значних економічних показників діяльності підприємства, наприклад, таких як зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці.

Чисельність працюючих на підприємстві значно знизилась. Так у 2009 році кількість працюючих - 798 осіб, тоді як у 2008 році – 1062 особи, а у 2007 – 917 осіб. В структуру підприємства входять:

- комерційний відділ
  - відділ збуту
  - відділ постачання
- бухгалтерія
- планово-економічний відділ
- відділ кадрів
- виробничий відділ
  - хлібобулочний цех
  - кондитерський цех
  - зефірний цех
  - плодоконсервний цех
- механічний відділ
  - лабораторія
  - котельня.

Оскільки галузь перспективна, ПАТ" КЗПТ" має багато конкурентів. Найбільшими з них є: ПАТ по випуску

продтоварів "Ясен" м.Чернігів; Роменський завод продтоварів ТМ "ПАН+ПАНІ" м.Ромни; АОЗТ "Лісок", ТЗОВ "Ліспрод" м.Луганськ; ПрАТ "Шполянський завод продтоварів"; ТМ "Глорія" м.Луганськ; ТМ "Ольвія Віта" м.Львів; Полтавська кондитерська фабрика ТМ "Домінік" м.Полтава; Запоріжська кондитерська фабрика м.Запоріжжя; Здолбунівський завод продтоварів м.Здолбунів; ТМ "ЖАКО" м.Київ; Гощанський завод продтоварів смт.Гоща Рівненської обл.; ПП "Стимул" м.Дніпропетровськ.

Заводу, аби не втратити свою частку на ринку і залишатись конкурентноздатним, необхідно постійно розвиватися і вдосконалюватися, впроваджуючи інноваційні технології.

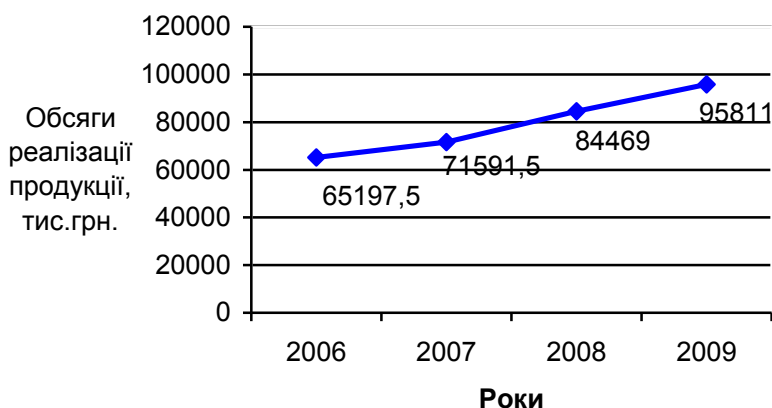


Рис. 10. Динаміка обсягів реалізації продукції

Цікавою є ситуація, що склалась на ПАТ «Костопільський завод продовольчих товарів» у 2007 - 2009 роках. А саме – зменшення чистого прибутку (ЧП) при зростанні чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (ЧД).

Таблиця 23

**Залежність між фінансовими показниками**

<b>Показники</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
	<b>грн.</b>	<b>грн.</b>	<b>грн.</b>
Чистий дохід	71591,5	84468,9	95811
Фінансові результати від звичайної діяльності	6038,7	6972,1	5954
Чистий прибуток	4360,2	4942,3	4177
Собівартість продукції	60571,9	70702	80970
Адміністративні витрати	2756,4	4080	5780
Витрати на збут	1285,1	1693	2226

Частка витрат на збут у собівартості продукції зростає помірними темпами. У 2008 році абсолютне зростання становило 407,9 тис грн., у 2009 році – 533 тис. грн. Проте темп росту даного показника спадає від 1,32 у 2008 році до 1,31 у 2009 році порівняно із попереднім періодом. Це є позитивним явищем і свідчить про те, що за останні роки частка витрат на збут продукції залишається порівняно стабільною і витрати на збут не впливають на зростання собівартості продукції.

**Завдання:**

1. Сформулювати можливі шляхи подальшого розвитку ПАТ "КЗПТ".
2. Дати розгорнутий аналіз зовнішнього середовища, використовуючи статистичні щорічники. Як можуть бути використані фактори зовнішнього середовища при виборі стратегії розвитку ПАТ "КЗПТ"?
3. Пояснити які фактори макросередовища найбільше впливають на діяльність підприємства і чому?
4. Які можливі конкурентні стратегії дозволять ПАТ "КЗПТ" бути конкурентоспроможним на ринку?
5. Розробити інноваційний проект для підприємства.

## *ПАТ «Галактон»*

Підприємство ПАТ «Галактон» з'явилося у 1961 році. У 80-х роках воно зазнало значної реконструкції. У вересні 2010 року змінило форму власності і стало публічним акціонерним товариством «Галактон».

У травні 2010 року контрольний пакет акцій ПАТ придбала група компаній, що входять до складу концерну «Меркс» Нові власники отримали підприємство, яке знаходилося у занедбаному фінансовому стані, майже було втрачено ринок сировини, зв'язки з торговельною мережею, фахівці підприємства не мали уявлення про сучасні методи проведення маркетингових досліджень, реклами, дистрибуції.

З перших кроків нові власники «Галактону» провели кардинальне кадрове оновлення. Вагомим внеском у розвиток підприємства було відкриття нової кредитної лінії. Завод став клієнтом «Промінвестбанку», з яким давно співпрацює концерн «Меркс».

Вдало розроблений бізнес-план дозволив отримати кредит під 25-30% річних, що для цього періоду вважалось «фрозумними» відсотками.

Вже через місяць після зміни вищого керівництва підприємство «Галактон» стало отримувати стабільний прибуток, але дивіденди за підсумками року майже не виплачувалися. Всі кошти реінвестуються у виробництво. Закінчуються переговори та оформлення документів з інвестиційним фондом «УК» про фінансові «вливання» у декілька мільйонів доларів США. Ці кошти, можливо, будуть спрямовані на реконструкцію «Галактону», збільшення його виробничих потужностей, розширення асортименту продукції та покращення її якості. Пріоритетність заходів визнано одним з питань, обговорення яких відбудеться на позачергових зборах акціонерів, запланованих на грудень поточного року: Передбачається під нову інвестицію провести додаткову емісію акцій.

За останні два роки ПАТ «Галактон» збільшило обсяги виробництва майже вдвічі. Зростання товарообігу відповідно визначає постійне нарощування виробництва. Продукція молочних заводів повинна реалізовуватися швидко, робота «на склад» нікому не потрібна. Тим більше, що в «галактонівському» асортименті 80% продукції саме короткого терміну вживання (36-годинний термін реалізації). Приблизно 50 т сировини щоденно направляється на виробництво молока пастеризованого, 20 т - на виробництво кефіру, 10т ряжанки, 3т- молока тривалого зберігання, 7т- сметани, 10 т -масла, 3-4 т -йогурту, 8т- твердих сирів та сирних виробів, частина сировини повертається до сільгоспвиробників для відгодівлі молодняка і також направляється до підприємства для виготовлення сухого молока. Нерентабельним (-18%) є виготовлення пастеризованого молока.

ПАТ «Галактон» з лютого цього року стало співпрацювати з американським підприємством McDonald's. Завод виробляє суміш для мілкшейків та морозива, що подаються в київській мережі ресторанів високоякісного та швидкого обслуговування. Виробництва власного морозива «Галактон» не має.

Потужність ПАТ «Галактон» дозволяє йому переробляти близько 700 т молока на добу. Сьогодні підприємство працює тільки на 20-30%. Не повністю завантажені лінії з виробництва майже всієї продукції. Досить напружено працюють машини для упакування йогуртів, але технологічне обладнання з приготування цього продукту завантажене тільки на 8-10%. Вцілому, порівняно з аналогічними підприємствами, можна сказати, що підприємство непогано обладнане, але техніка морально та фізично застаріла. Про термінову заміну мова не йде; обладнання розраховане на тривалий термін експлуатації. Рівень зносу технологічного обладнання ПАТ «Галактон» на 01.01.2009 року склав 58%.

Навесні та влітку підприємство вимушене працювати особливо активно. Окрім продукції швидкої реалізації, необхідно напрацьовувати запаси сухого молока та іншої продукції тривалої реалізації. Основним об'єктом виробництва «Галактон» є продукти з обмеженим терміном реалізації. Складність молочного виробництва полягає в тому, що основні технологічні процеси залежать від мікроорганізмів, які дуже важко піддаються зовнішньому контролю.

Одним із перших реорганізаційних заходів є запровадження нових ідеологічних та методичних підходів у роботі відділу збуту.

ПАТ «Галактон» у Києві має близько 3 тисяч клієнтів. Майже 1,5 тисячі партнерів співпрацюють щоденно. 20-30% продукції вивозиться підприємцями із заводу самостійно; їх кількість постійно збільшується. Підприємство «Галактон» запровадило систему заохочення подібних клієнтів.

Продукцію ПАТ беруть дрібнооптовими партіями. Товар продають цілий день, а залишки реалізують в наступні дні за зниженими цінами; спостерігається дефіцит платоспроможного попиту. Великою проблемою збуту продукції є підроблення, особливо у сфері виробництва масла.

Підприємства торгівлі відчують свою перевагу над підприємством «Галактон». Виробник продукції з коротким терміном зберігання повністю може залежати від кінцевих реалізаторів. Багато підприємств торгівлі дозволяють собі затримувати платежі за отриману продукцію для використання коштів у власних цілях.

Протягом останнього року обговорюється питання створення власної мережі регіональної дистрибуції. Про спільну реалізацію цього проекту є пропозиції від компаній «ІДС», «Орлан-трейд».

ПАТ «Галактон» співпрацює приблизно з 50 постачальниками молока. Тільки 20% постачальників - приватні фірми, які закуповують продукцію у дрібних господарств.

Розрахунки з постачальниками сировини «Галактон» намагається проводити без затримки. Максимальні терміни оплати -14 днів. Сировина надходить на підприємство з Київської, Житомирської, Чернігівської, Черкаської областей. Максимальна віддаленість постачальників - 200-220 км. Однією із форм заохочення партнерів, яку використовує «Галактон», є сплата за продукцію готівкою. Також ПАТ інвестує проекти сільгоспвиробників для придбання холодильного обладнання, племінної худоби. У минулому році місцеві виробники молока направляли 75% своєї продукції до своїх підприємств – переробників.

Одночасно на ПАТ «Галактон» приділяють велику увагу якості продукції. Лабораторія підприємства контролює вхідну сировину. У випадку невідповідної якості продукції транспорт повертається. Ставлення до якості не дозволяє широко застосовувати стабілізатори для збільшення термінів зберігання кисломолочних продуктів. Це також стосується і консервантів. Основною позицією імпорту є закваски, фруктові наповнювачі для йогуртів.

Підприємство випускає тільки фасовану продукцію. Полістирольні стаканчики, фольга, ламінований картон або завозяться із-за кордону.

Виробництво і загальна пропозиція молока та молокопродуктів у 2011 році прогнозується в обсязі 34,5 млн. т, що на 7% більше порівняно з минулим роком (повідомляє УНЕАН в Інституті аграрної економіки (ІАЕ)). Стабілізація поголів'я молочного стада на рівні 6,3 млн. т та зростання продуктивності великої рогатої худоби у 2011 році дозволяє спеціалістам прогнозувати зростання виробництва і пропозиції молока та молокопродуктів у 2012 році на 3-5%. Споживання молока і молокопродуктів складатиме 220 кг (минулий рік - 210 кг). Прогнозується, що ціни підвищаться в господарствах громадського сектора.



Таблиця 24

**Виробництво та споживання молока та  
молокопродуктів (у перерахунку на незбиране молоко) на  
душу населення, кг**

<b>Роки</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Виробництво	431	362	345	340	330	310	273
Споживання	346	286	264	255	243	230	210

Таблиця 25

**Випуск продукції з незбираного молока (тис, т) в  
Україні**

<b>Роки</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Випуск продукції	5650	4112	2801	2220	1293	914	620

**Завдання:**

1. Дати комплексну характеристику сильних і слабких сторін підприємства та зовнішнього середовища ПАТ «Галактон». Скласти матрицю SWOT-аналізу.
2. Визначити, наскільки є ефективними кроки системи менеджменту для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності ПАТ «Галактон».
3. Розробити заходи для прискорення розвитку ПАТ «Галактон».
4. Побудувати організаційну структуру підприємства та організаційну структуру управління.
5. Запропонувати інноваційний проект розвитку підприємства ПАТ «Галактон».

## *Український ринок миючих засобів*

До конфліктної ситуації призвело рішення Антимонопольного комітету України (АМК) від 26.03.2004 року про дозвіл найбільшому імпортерів миючих засобів, компанії «Проктер енд Гембл» (США), придбати виробничі потужності і торговельні марки великого українського виробника ПрАТ «Ольвія Бета Клінінг Продактс Ко». У зв'язку з цим Вищий господарський суд у жовтні 2005 року оголосив своє рішення у зв'язку з наданням чинності Кодексу про адміністративне судочинство у справі про позов чотирьох операторів ринку миючих засобів і засобів гігієни - компаній «Хенкель Україна», «Колгейт-Палмолів Україна», «Юнілівер Україна», «Кімберлі-Кларк Україна», які обґрунтовують свої висновки про незаконність такого придбання і позбавленні їх конституційного права на добросовісну конкуренцію.

Найвужчим місцем на ринку миючих засобів менеджери та незалежні дослідники вважають сегмент пральних порошків. Так, напередодні угоди частка «Проктер енд Гембл» у згаданому сегменті (за даними «МІМРБ Мониторинг розничной торговли в Украине») складала 24,2% у натуральному виразі і 32,5% у вартісному. Відповідно, частка «Ольвії» - 33,5% (разом 57,7%) і 27,26% (разом 59,8%). Частка найближчого конкурента досягла відповідно 11,5% і 13,4%. Не менш переконливою є картина у розрізі марок. Чотири перших місця у загальному списку марок займали торговельні марки цих же компаній «Gala» і «Dax» («Ольвія») з часткою у вартісному виразі відповідно 20% і 7%, а також «Ariel» і «Tide» («Проктер») з 15% і 12%, що разом складає 54%.

Як показали дії Антимонопольного Комітету України, такі обставини не вплинули на прийняття рішення, оскільки «Проктер енд Гембл» отримав дозвіл на придбання заводу з виробництва миючих засобів потужністю 60 тис. тонн за рік, який розташованого в м. Орджонікідзе Дніпропетровської області. Розглянувши заявку на проведення концентрації,

АМК вирішив, що придбання цілісного майнового комплексу не призведе до монополізації ринку синтетичних миючих засобів і, зокрема, пральних порошків, або ж до суттєвого обмеження конкуренції. Своє рішення АМК обґрунтував:

- ✓ наявністю у інших вітчизняних виробників значної кількості не використаних потужностей з виробництва прального порошку;
- ✓ відсутністю конкуренції між «Проктер енд Гембл» і «Ольвією», оскільки продукція пересікалася лише у сегменті прального порошку середньої цінової категорії;
- ✓ зростанням ринку прального порошку;
- ✓ незначними бар'єрами для входження в ринок;
- ✓ відсутністю у компанії-покупця власних виробничих потужностей.

Однак вже у 2004 році сумарна частка «Проктер енд Гембл» і ПрАТ «Ольвія Бета» на ринку пральних порошків перевищила 70% у натуральному і вартісному виразі. Практично відразу після придбання комплексу ПрАТ «Ольвія» було ліквідовано. Таким чином, один суб'єкт господарювання сконцентрував практично 2/3 усього ринку, хоча АМК і у цій ситуації не розцінив положення компанії як монопольне і в судових розглядах виступає на стороні «Проктер енд Гембл».

Компанія «Проктер енд Гембл» стверджує, що не конкурує з ПрАТ «Ольвія Бета» на ринку пральних порошків, оскільки не імпортує їх в Україну. АМК погодився, що конкуренція відсутня, хоча експерти зазначають: досить імовірною є протилежна ситуація - імпорту порошків у даній ціновій категорії стримується через жорстку конкуренцію з боку «Ольвія Бета». Окремі експерти задаються питанням, чи взагалі варто ділити порошки за ціновими категоріями, штучно розглядаючи конкуренцію окремо в кожному ціновому сегменті, оскільки придбання заводу і універсальність технології дозволяють легко маніпулювати товарною номенклатурою.

АМК також погоджується із заявником, що бар'єри для входження на даний ринок є низькими. У заявці фігурує середній рівень інвестицій (\$3-7 млн.), необхідний для запуску виробництва (змішування/пакування), тоді як балансова вартість заводу в Орджонікідзе складає майже 19 млн. євро. Тому залишається таємницею, скільки коштував для «Проктер енд Гембл» повноцінний вихід на ринок за рахунок купівлі українського підприємства. Як показав аналіз ситуації, АМК погодився і з аргументами про наявність на ринку достатньої кількості не використаних потужностей з виробництва прального порошку. Тобто, гіпотетичний інвестор може дешево придбати частину цих потужностей і налагодити виробництво. Хоча, як свідчать реалії, сам «Проктер енд Гембл» віддав перевагу купівлі задіяних потужностей.

Купівля конкурента з усіма торговельним марками виявилася для компанії «Проктер енд Гембл» привабливішою. Адже, вклавши більше коштів, вона могла швидко і вигідно компенсувати витрати. Крім того, цей процес концентрації однозначно дає можливість конкурентам зрозуміти позицію лідера: утримуйтеся від будь-яких претензій на ринок, оскільки витрати для входження і закріплення на ринку повинні бути співставними з витратами «Проктер енд Гембл», а сам ринок - стабільним.

Результати господарської діяльності свідчать, що частка компанії «Проктер енд Гембл» на вітчизняному ринку пральних порошків склала 69,8% (дані ACNielsen Україна).

Згідно «Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку», затвердженої АМК України 05.03.02 року (№ 49-р) і зареєстрованої Міністерством юстиції України 01.04.02 року (№ 317/6605), у пункті 10.2. вказується, що монопольним (домінуючим) положенням суб'єкту господарювання визнається положення, коли фірма: має конкурентів на ринку; відчуває значну конкуренцію.

У пункті 10.3. вважається, що суб'єкт господарювання не відчуває значної конкуренції, якщо частки ринку, що належать конкурентам, мають порівняно невеликий розмір.

Пункт 10.4. додатковими ознаками ринкової влади розглядає: високий рівень концентрації ринку; високі бар'єри входження на ринок потенційних конкурентів; суттєва кількісна перевага частки суб'єкту господарювання над частками інших конкурентів за умови стабільності структури ринку протягом тривалого періоду.

### **Завдання:**

1. Сформулюйте переваги входження «Проктер енд Гембл» в бізнес через придбання компанії «Ольвія».
2. Чи є, на Вашу думку, обґрунтованою і достатньою аргументація АМК щодо дозволу на придбання виробничих потужностей і торговельних марок найбільшого в Україні виробника миючих засобів ПрАТ «Ольвія Бета Клінінг Продактс Ко»?
3. Ознайомтеся з окремими положеннями методики АМК і зробіть висновок про повноту і достатність вимог для оцінки монопольного становища суб'єкта господарювання на ринку.
4. Які конкурентні переваги компанії є найефективнішими на ринку і чому: авторитет бренду; можливість широкої цінової конкуренції; широкий асортимент продукції; функціональні характеристики.
5. Які стратегічні заходи можуть стати пріоритетними для конкурентів компанії «Проктер енд Гембл»: посилення конкурентної боротьби на ринку; захоплення лідируючих позицій на інших сегментах ринку миючих засобів?
6. Розробіть маркетингову стратегію для компанії.

## *Авто бізнес України*

ТЗОВ «Укр-авто», отримавши довготермінові інвестиції розпочало будівництво Техцентру ОПЕЛЬ - одного з найкращих в Україні серед дилерів. Весь персонал компанії проходив та проходить стажування у представників німецького концерну "Опель". Для заохочування та мотивації клієнтів ТЗОВ «Укр-авто» Райффазен - банком були запропоновані унікальні умови купівлі автомобілів "Опель" в кредит: будь-який новий автомобіль переходить у власність покупця після внесення 30% передоплати, відсоток за валютним кредитом - 5% при терміні кредитування 1 рік, 9% - при кредиті на 2 роки та 11% річних на залишкову суму при кредитуванні на 3-річний період. Заставою буде лише автомобіль, який придбає покупець.

Крім цього, компанія розробила програму-пропозицію для юридичних осіб з придбання автомобілів у оперативний лізинг терміном до 3 років. Клієнт здійснює авансовий лізинговий платіж розміром до 35% від вартості автомобіля. Клієнт може отримати автомобіль у лізинг з наступним правом викупу протягом 3-х років. Усі лізингові платежі, починаючи з авансового, відносяться до витрат та здійснюються з валового доходу підприємства.

У рамках співпраці в мережі дилерів АвтоХаус у ТОВ "Укр-авто" з'явилася можливість працювати за системою продажів TRADE-IN. Це означає, що якщо клієнт придбає автомобіль у дилера, то він має право протягом 3 років обміняти його на новий, доплативши лише грошову різницю між оціночною вартістю свого старого та нового автомобіля. Не чекаючи на момент реалізації своєї старої машини, клієнт від'їжджає на новісінькому "Опелі".

Серед конкурентів "Опель" характеризується підвищеною корозійною стійкістю за рахунок технології двобічної гарячої оцинковки кузова поверх зварних швів, яка гарантує відсутність наскрізної корозії усіх елементів кузова протягом

12 років. Приваблюють надійність, захищеність ходової частини, спеціально підсиленої для суворих дорожніх умов України. У головних конкурентів "Опеля Астра" – "Фольксвагена Гольф", "Шкоди Октавія" та "Пежо 307" - дуже круті скоси дверей позаду ускладнюють посадку. Простота та надійність конструкції "Опелей" гарантує власникам доступний рівень цін на запасні частини та вартість подальшого технічного обслуговування автомобіля. Пропонується багатий вибір силових установок, трансмісій, варіантів додаткового оснащення автомобілів, аксесуарів.

Фінансові збитки концерну "Адам Опель", за останні два роки (у 2008 році - 169 млн. євро, у 2009 році - приблизно 500 млн. євро), впливають на стабільність роботи фірми. Необхідно більш жорстко підходити до фінансових умов взаємодії з дилерами: 100% передоплати перед розміщенням замовлення, обов'язкове вивезення та оплата виготовлених машин без простою на заводських складських площах, більш жорсткі умови постачання та термінів виконання замовлення.

Разом з цим, спостерігаються зростання ринку нових автомобілів в Україні і зокрема В-сегменту (клас "Астри"). Багато в чому сприяють легальному автобізнесу і нове законодавство, яке практично перекрило для "сірих" дилерів лазівки та канали нелегального імпорту нових та уживаних іномарок, а також внесення змін до умов тимчасового ввезення на територію України та розмитнення автомобілів для дипломатичних місій, нерезидентів та різних категорій пільговиків. Конкурентоспроможність продукції "Опель" характеризують:

- ціна автомобілів (в аналізі враховуються рівень базових цін, потім рівень цін конкурентів з урахуванням однакових комплектацій та рівень виходу понад верхню цінову межу, за якою починається інший клас автомобілів);
- якість продукції (враховується загальний ступінь надійності машини за експлуатаційними

- характеристиками, за результатами тестів на поломки, які проводяться німецьким автоклубом ADAC, та за "суб'єктивною" якістю, що відчувається "у народі");
- імідж марки, яка останнім часом заслужила велику довіру та повагу покупців, значною мірою завдяки якості та надійності моделі "Астра". На початку 90-х років минулого століття "Опель" мав невеликий пробіг, однак вже до 1995 року були переглянуті технологічні процеси та впроваджені у виробництво нових яскравих за дизайном та набагато більш якісних моделей: "Опель Тигра", нова "Корса" - лідер продажів у багатьох країнах Європи у малому класі, нова "Вектра", яку назвали "улюбленцем Європи". Остаточно повірити у відроджену якість допомогла нова модель "Астра G", запущена у виробництво у 1998 році. У 1999 році, вона стала автомобілем, який найбільше продавався у Європі, отримала велику кількість призів та нагород від автомобільних видань, обігнавши за обсягом продажів великий "Фольксваген Гольф" - засновника цього класу автомобілів;
  - дизайн автомобілів (оскільки автомобіль відносять до товарів попереднього вибору, то у процесі купівлі подекуди бере участь уся родина).

В Україні тенденції до формування дилерів з'явилися лише у середині 90-х років. Темпи формування цієї мережі незначні, незважаючи на те, що вітчизняний ринок знаходиться на тій стадії, коли постачальники працюють з усіма, хто бажає торгувати технікою, запасними частинами, надавати послуги з ремонту та обслуговування та зобов'язується виконувати їх умови.

Інформаційно-аналітична група "Auto-Consulting" підбила підсумки продажу автомобілів в Україні. Протягом останнього року було продано на 15% більше ніж торік. Параметри ринку – 71,21 тис. нових автомобілів. Ринок



іномарок становив – 21,87 тисяч (динаміка зростання +41,85%). Ринок автомобілів СНД – 49,34 тисяч (динаміка зростання +6,56%). Динаміка обсягів нового ринку (тобто ринку нових авто) становила +15,38% порівняно з попереднім роком. Фінансова ємність ринку нових автомобілів становила 647,2 млн. доларів.

Загальна структура ринку легкових автомобілів в Україні характеризується показниками:

- внутрішні продажі – 50,08%
- уживані (нові реєстрації) – 25,8%
- нові автомобілі (імпорт + виробництво) – 13,77%
- тимчасове ввезення – 3,97%
- «рішення судових органів» - 3,61%
- імпорт за агрегатами – 2,77% [1].

### **Завдання:**

1. Провести аналіз автомобільного ринку в Україні.
2. У чому полягають конкурентні переваги дилерів-конкурентів на ринку України?
3. Які конкурентні переваги характерні для ТОВ "Укр-авто"?
4. Дайте характеристику ключових критеріїв конкурентоспроможності продукції, яку продає ТОВ " Укр-авто ".
5. Проведіть SWOT - аналіз діяльності фірми.
6. Розробіть стратегічний план для посередників компанії «Опель» на українському ринку.

### *«Кадрова політика фірми»*

ДП "Альпо-Україна" було створено 01 березня 1996 року як дочірнє підприємство польської фірми "Альпо" (м. Недорадз). ДП "Альпо-Україна" є одним з багатьох підрозділів фірми "Альпо". Існують також дочірні підприємства в Чехії, Словаччині, Німеччині, Литві, Росії.

ДП "Альпо-Україна" займається торгівлею деревоматеріалів з постформінгу, софтформінгу, ДСП ламінованого. В асортимент продукції входять: стільниці; фасадні полотна; підвіконня; декоративні плити; МДФ-ПВХ плити.

Політикою ДП "Альпо-Україна" є завоювання ринку України, для чого засновані представництва фірми в межах України: в м. Тернополі, Києві, Миколаєві, Севастополі та Донецьку. Планується відкриття нових філій у Львові, Хмельницькому, Вінниці, Кременчуці, Полтаві, Харкові, Дніпропетровську, Одесі.

Основні поставки продукції ведуться з Польщі, зокрема з фірми "Hornitex" м. Карліно). В Україні поступово налагоджується тісна співпраця із місцевими постачальниками, серед яких за обсягами найбільшим є "Кроно-Львів" (м. Кам'янка-Бузька).

Керівники філій чітко дотримуються загальної стратегії діяльності підприємства, узгоджують основні напрями діяльності з генеральним директором, дотримуються корпоративних стандартів. Важливим є те, що вся продукція надходить до філій саме з центрального складу у м. Тернополі. Однак, з іншого боку, керівники філій мають досить багато прав самостійно працювати в межах свого регіону [1].

Загальна чисельність працюючих на фірмі складає 52 особи.

У табл.26 подано інформацію стосовно розподілу працівників у філіях.

Таблиця 26

**Розподіл працюючих за категоріями, осіб**

<b>Розподіл категорій за філіями</b>	<b>Тернопіль</b>	<b>Київ</b>	<b>Миколаїв</b>	<b>Севастополь</b>	<b>Донецьк</b>	<b>Разом</b>
Керівники	7	1	1	1	1	11
Виробничо-оперативний персонал	17	4	2	2	2	27
Обслуговуючий персонал	6	2	2	2	2	14
Всього	30	7	5	5	5	52

Найбільша кількість керівників припадає на Тернопіль, бо саме Тернопільська філія вважається головною (базовою) і з неї здійснюється керівництво іншими об'єктами. Тут приймаються основні стратегічні рішення, здійснюється планування діяльності та її контроль.

Загальна робота підприємства не влаштовувала її власників та головний офіс у Польщі. Обсяги продажів зростали не значно. Кількість реклаमाцій від клієнтів була надто великою. Крім цього допускалися брак та крадіжки.

Генеральний директор помітив, що працівники безініціативні, несамотійні при вирішенні питань. Директора почали турбувати інертність керівників середньої ланки управління та власне перевантаження за рахунок вирішення значної кількості поточних питань.

Працівники не бажали впроваджувати нові принципи роботи та новітні технології, які вимагають вивчення та засвоєння значного обсягу інформації. Через великий обсяг роботи на підприємстві працівники не мають ні часу, ні сил, ні бажання оволодівати ними та використовувати їх у процесі діяльності.

Для вирішення окремих проблем, пов'язаних із маркетингом та стратегічним управлінням, потрібно залучати сторонніх фахівців. З цією метою на фірму було запрошено незалежного експерта для проведення тренінгів.

Перед тренером постало нове завдання - сформувати міні-групи з числа основних працівників фірми та навчити їх працювати у міжфункціональних групах.

Важливим питанням стало покращення морального клімату в колективі, налагодження дружніх стосунків не стільки в межах окремих відділів, скільки між працівниками різних служб. Перед усіма - тренером, керівниками і підлеглими постала спільна мета - навчитись працювати у команді.

Крім того, варто було продемонструвати персоналу, що співпраця у групах допоможе досить швидко і ефективно виконувати завдання, яка вимагає колективних зусиль; не лякатись звертатись за допомогою до працівників інших підрозділів; адекватно реагувати на зміни у середовищі фірми та спільними силами пристосовуватись до них.

У тренінгу брало участь 20 осіб з різних служб - це майже усі службовці та керівники за виключенням різноробочих та охоронців. Спочатку їх було розподілено у 4 групи. Кожній з груп було доручено за обраними напрямками визначити найбільш актуальні для них проблеми, які заважають їм у поточній роботі або у досягненні відповідних результатів. Варто зазначити, що міні-групи складали представники різних відділів з метою навчитися не тільки вирішувати корпоративні проблеми, але й слухати одне одного.

Запропоновано: визначати проблеми за наступними напрямками діяльності: фінанси, технології, інформація, маркетинг, логістика, соціальні умови праці, управління персоналом, управління продуктом та інші.

Найбільшу питому вагу складає група проблем, пов'язаних із маркетинговою діяльністю. На другому місці стоїть група проблем, пов'язаних із управлінням персоналу, питома вага

якої 23%. На третьому місці постають проблеми, що відносяться до організації умов виробництва -12%.

Отже, у міні-групах було оцінено кількісний стан проблеми. Тепер потрібно надати проблемам якісну оцінку. З цією метою створюється 5 міні-груп по 4 учасники відповідно та здійснюється ротація присутніх. Така зміна потрібна для надання можливості встановити контакт з більшою кількістю учасників. 3-4 учасники в міні групі є в достатній кількості для обговорення досить складного питання визначення якісних оцінок.

Групам було запропоновано здійснити наступне:

1. Пронумерувати та узагальнити усі можливі проблеми, з якими працівники зустрічаються у своїй роботі. Проблеми зазначаються у вигляді скарг.
2. Надати оцінку значимості проблеми для кожного працівника і знайти вихід їх вирішення [1].

### **Завдання:**

1. Чи варто залучати сторонніх фахівців для вирішення внутрішніх проблем колективу?
2. При вирішенні яких проблем чи питань необхідно створювати міжфункціональну команду?
3. Які складності виявляються в колективі за вимогливого і вольового керівника?
4. Чи правильно вибрано підхід щодо організації тренінгу?
5. Розробіть план маркетингового розвитку підприємства.
6. Запропонуйте Ваше бачення кадрової політики на підприємстві.
7. Який соціальний пакет Ви запропонували б працівника підприємства?

## *Хмільна лихоманка*

У 1996 році в м. Артемівську Донецької області з'явилася міні-броварня. У ролі ініціатора будівництва виступило керівництво одного з великих підприємств регіону - Артемівського заводу з обробки кольорових металів (АЗОКМ).

У 2000 році вирішено перевести броварню на комерційні рейки. Хоча пивзавод має низьку рентабельність. Міні-броварня унікальна через те що варить виключно живе пиво.

Відповідно до ДСТУ 3888-99 пиво поділяється на чотири категорії:

- *пиво першої категорії* (так зване живе пиво) містить живі пивні дріжджі, завдяки яким пиво наділене лікувально-профілактичними властивостями (по суті, процес бродіння у такому пиві не завершений). Термін зберігання подібного пива - 5 діб;

- *пиво другої категорії* - пиво, яке зброжене насуху та не відфільтроване. Хоча воно вже не містить живі пивні дріжджі і є корисним через вміст біологічно активних речовин - вітамінів, пектинів та мікроелементів. Термін зберігання подібного пива становить 12 діб;

- *пиво третьої категорії* являє собою відфільтроване та пастеризоване пиво другої категорії, воно зберігається вже 30 діб. Внаслідок пастеризації пиво втрачає вуглекислий газ (тому його пізніше охолоджують та насичують штучною вуглекислою). Окрім цього, під час температурної обробки руйнуються вітаміни, а високомолекулярні речовини залишаються на фільтрі. Таким чином, пиво третьої категорії досить суттєво відрізняється від двох попередніх видів за своїми поживними, смаковими та візуальними властивостями;

- *пиво четвертої категорії* вже містить різного ґатунку консерванти, які збільшують термін зберігання до трьох місяців.

Іншими словами, пиво, термін зберігання якого перевищує 5 діб, не є живим, а якщо термін зберігання більше 12 діб, - пиво взагалі не корисне. Окрім цього, живе пиво може продаватися лише на розлив, однак аж ніяк не у пляшках, пробки яких просто не витримують тиску газу, який постійно зростає внаслідок присутності живих дріжджів.

Солерюпинський міні-пивзавод виробляє пиво першої категорії за баварською сорокаденною технологією. Асортимент представлений 7 видами пива:

"Солерюпинське світле" (11% щільності);

"Наслаждение", світле (11% щільності);

"Смак", світле (11% щільності);

"Мулавинське світле" (12% щільності);

"Махмут", напівтемне (11% щільності);

"Оксамитове", темне (11% щільності);

"Елітне", світле (12% щільності).

Солерюпинський пивзавод являє собою безбалансовий структурний підрозділ Солерюпинського заводу з обробки кольорових металів (СЗОКМ). В організаційній структурі СЗОКМ міні-броварня становить цех №13, який знаходиться у підвідомчому відношенні до господарсько-побутового відділу (ГПВ), керівництвом якого займається помічник генерального директора СЗОКМ з персоналу та соціальних питань.

Маючи план обсягів реалізації на наступні три місяці, начальник цеху № 13 складає кошторис витрат на квартал; кошторис затверджується заступником генерального директора СЗОКМ з економіки. Цех здійснює самостійну закупівлю сировини, матеріалів та додаткового обладнання, виготовляє та реалізовує пиво за кошторисом виділених фінансових ресурсів. Оскільки начальнику цеху підпорядковані лише інженер-технолог та лаборант мікробіологічного аналізу, то постачання та реалізація продукції знаходяться власне у безпосередньому підпорядкуванні начальника цеху. Інженеру-технологу підпорядковані шість операторів пивоварного обладнання, які

працюють у три зміни. "Оператори" потрібні лише для миття та дезінфекції обладнання, оскільки процес виготовлення пива повністю автоматизований, починаючи від закладання солоду до дозрівання пива. Персонал цеху нараховує дев'ять осіб [1].

Виробнича потужність обладнання становить 60 тисяч літрів на місяць. Вартість обладнання складає 960 тисяч грн.

Виручка від реалізації пива, відходів виробництва, реалізованих "на сторону" сировини та матеріалів зараховується на рахунок СЗОКМ. Бухгалтерський відділ СЗОКМ здійснює обробку первинної бухгалтерської документації цеху. Відділ бюджетування та контролю (ВБтаК) проводить фінансовий контроль над використанням виділених коштів. Цех не має власних транспортних засобів - транспортні послуги надаються транспортним цехом СЗОКМ.

Для виробництва пива необхідні солод (пророщений ячмінь пивоварних сортів), хміль, пом'якшена вода та пивні дріжджі. Цех використовує водопровідну воду, відфільтровану на обладнанні фірми "Grunfoss". Дріжджі цех закуповує у державного підприємства "УкрПиво". Вартість дріжджів слабо впливає на собівартість пива, оскільки для виробництва пива потрібний лише "зразок" - чиста культура, яку потім розмножують до необхідної ваги (однак пізніше внаслідок численних розмножень культура втрачає свої властивості, і доводиться знов закуповувати "зразок").

Зараз цех закуповує солод у п'яти різних постачальників: Криворізький концерн "Наdejда"; ПАТ "Куп'янський пивзавод"; Старобешівський завод пивоварених товарів; ТОВ "Агротрейд", м. Дніпропетровськ; Українська пивна компанія, м. Київ.

Протягом року ціна на солод зазнає значних коливань - пік припадає на літо, коли ціна зростає на 50% порівняно з зимовими та осінніми місяцями. Середньорічна ціна на солод залежить від врожайності урожаю.



Хміль постачають підприємства: ТОВ "Агротрейд"; Житомирський хмельовий завод; Українська пивна компанія; ПАТ "Мелітопольський пивзавод",

Що ж до обсягів збуту пивного цеху, то вони теж зазнають відчутних сезонних коливань: обсяг продажів у зимові місяці становить 1,3 - 1,5 тис. дал, а у літні місяці - до 5 тис. дал (виробнича потужність цеху - 6 тис. дал). Разом з цим, високий рівень продажу гарантує спекотна погода влітку: у дощові або прохолодні місяці обсяг продажу знижується до зимових мінімумів (рис.11).

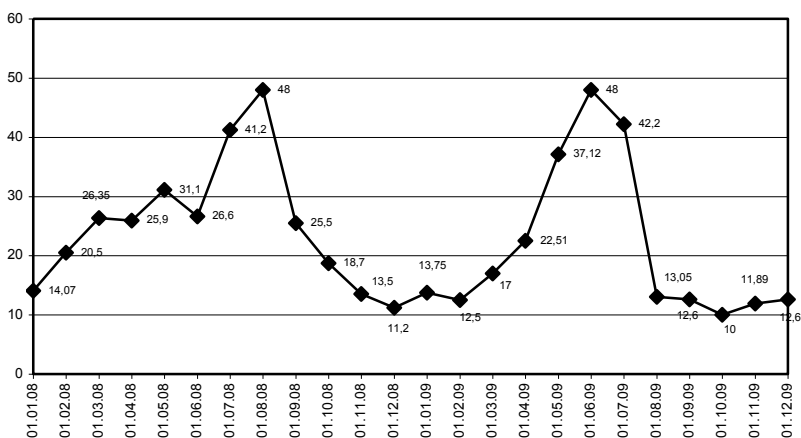


Рис. 11. Обсяги продажів Солерюпинського міні-пивзаводу (тис. л)

Приблизно 20% обсягу продажу припадають на заводську їдальню та бар "Мідна діжка", які також знаходяться у власності СЗОКМ. Інші продажі припадають на 60 постійних замовників, котрі знаходяться у Солерюпинську, Часов Ярї, Константинівці, Миронівці, Северську та Донецьку.

Знайти нові канали збуту, а тим більше утримувати їх для міні-пивзаводу надзвичайно важко. Його продукт за своєю ціною програє місцевим "по пале" виробникам, таким як Краматорський пивзавод або Лисичанський пивзавод, що є суттєвим чинником для маломістких ринків. Окрім цього,

бренд потужних пивзаводів, завдяки агресивному маркетингу та рекламі, тисне як на Солерюпинське пиво, так і інші маловідомі марки.

Варто також зазначити, що виробниками пива дбайливо "опікуються" державні органи: кожного року переглядаються ставки акцизів на алкогольну продукцію. На сьогоднішній день ставка акцизу на слабоалкогольну продукцію складає 18-22% від відпускної ціни пива.

Особливо впливає на позицію генерального директора начальник цеху №13, який вважає, що найважливішу роль у розв'язанні даної проблеми відіграє "дешева" ціна [1].

### **Завдання:**

1. Провести маркетингові дослідження та структурувати ринок пива України, визначити головних "гравців", їхні можливі стратегії та становище на ринку.
2. Виявити проблеми Солерюпинської броварні.
3. Охарактеризувати можливості та загрози Солерюпинської броварні.
4. Розробити стратегію діяльності цеху №13.
5. Виявити конкурентні чинники підприємства або його підрозділу.
6. Обґрунтувати аргументи та план реорганізації цеху.
7. Побудувати організаційну структуру управління та структуру підприємства.

## ***Продуктові інновації кондитерів "Шоколадної країни"***

У 1997 р. на базі місцевої кондитерської фабрики було створено ПрАТ "Шоколадна країна". Бізнес розпочався із соціально спрямованої продукції, яка задовольняла потреби у кондитерських výroбах малозабезпечених споживачів міста. Кількість асортиментних позицій тоді містила близько 30-ти найменувань.

Починаючи з січня 2009 р. ситуація на фабриці різко змінилася. Це було пов'язано зі змінами у вищому керівництві. Для здійснення продуктових інновацій було прийнято рішення щодо проведення модернізації технологічного процесу. Крім того, проектна група отримала завдання з розробки інноваційної політики на підприємстві.

Робота полягала у розробці концепції нового виробу, розподіленні робіт між спеціалістами та встановленні підпорядкованості між ними, введенні системи контролю, завершенні проекту, оцінці тривалості окремих робіт, календарному плануванні, контролі за виконанням графіку, оцінці і прогнозуванні витрат на виготовлення нового виробу, формуванні бюджету, контролі за виконанням ресурсів та управлінні персоналом тимчасово створеної групи.

Основною складовою стратегії розвитку фабрики стає розробка нових "проривних" інновацій у кондитерській галузі і формування попиту на ці новинки. Структура асортименту продукції зазнала певних змін. Для кожної технологічної лінії був розроблений довгостроковий план оновлення асортименту. Враховуючи швидкозмінну кон'юнктуру, спеціалісти фабрики почали розробляти нові види продукції. Деякі новинки за якісними характеристиками кращі зарубіжних аналогів. Значна увага приділяється моніторингу життєвого циклу того чи іншого кондитерського виробу. Після виходу на ринок продукту аналітики збирають інформацію, постійно вивчають зміни якостей продукту за різних умов зберігання на складах дистриб'юторів.

Інформація аналізується і при необхідності вводять корективи у технологічні та маркетингові схеми. Як показав досвід роботи, успішно "спроектований" продукт спокійно "працює" на ринку близько двох років. У випадку закінчення цього строку оцінюється конкурентоспроможність окремих модифікацій виробу і своєчасно замінюється "аутсайдер" на новинку. Цікавим є той факт, що на ринку кондитерських виробів, як і на будь-якому іншому існує мода. Модними кондитерські вироби залишаються близько двох років з початку випуску. Але це не означає, що через два роки виріб "вмирає". Практика показала, що в асортименті продукції фабрики існує безліч прикладів кондитерських "старожилів", таких як: вироби з зефіру, шоколадні цукерки з фруктовими наповнювачами, печиво глазуrowане та інші.

У березні 2010 р. розпочав роботу новий відділ - інформаційно-аналітичний.

У функціональні обов'язки працівників інформаційно-аналітичного відділу входить постійне "сканування" та моніторинг вітчизняного і світового ринків кондитерських виробів. Крім того, працівниками відділу здійснюється оцінка перспективності цих розробок, аналізуються власні можливості та обґрунтовується доцільність проведення досліджень у даному напрямку.

Паралельно у науково-технічному підрозділі фабрики, який є "мозковим центром" інноваційного процесу, технологи експериментують з можливостями обладнання і сировиною. Наприклад, для випуску цукерок з комбінованим наповнювачем, керівництво фабрики змушене було модернізувати обладнання і додати нові, ексклюзивні опції.

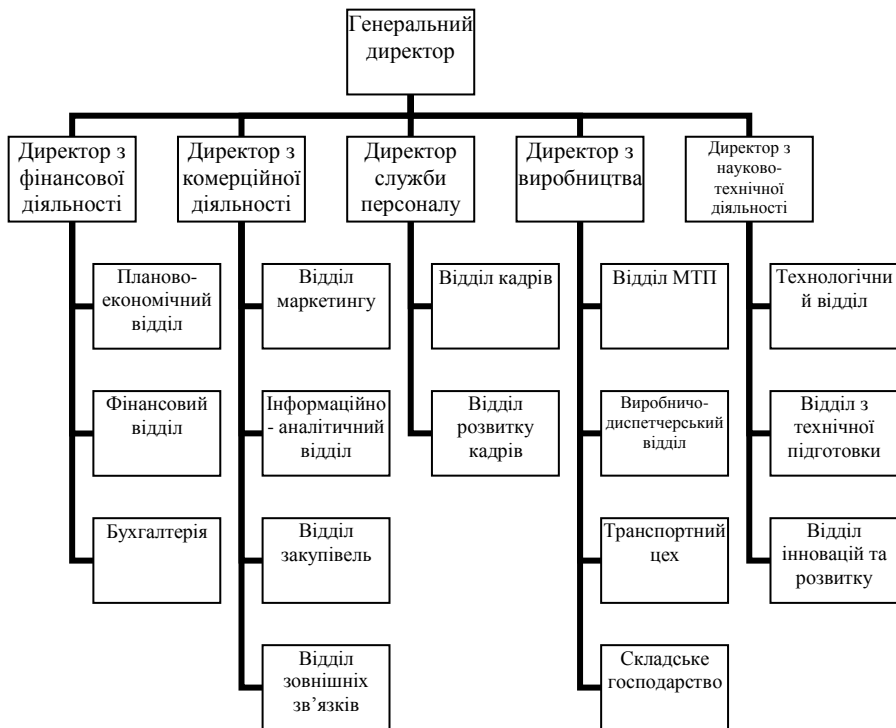


Рис. 12. Організаційна структура підприємства

При проектуванні й впровадженні новинок у виробництво спеціалістами фабрики враховуються такі чинники як: технологічне, технічне і організаційне забезпечення; наявність кваліфікованих робітників; попит на продукцію; сегмент ринку і обсяги споживання; наявність на ринку необхідної сировини і матеріалів; можливі постачальники сировини та їх цінової політики; витрати на перевезення; конкуренти на аналогічні кондитерські вироби. На думку спеціалістів фабрики, нова продукція повинна відповідати не лише вимогам принципової новизни, а й бути рентабельною. Остаточне рішення про "долю" того чи іншого кондитерського виробу приймаються колегіально на раді директорів.

У червні 2010 р. було розпочато виробництво шоколадних цукерок, печива, плиткового шоколаду з наповнювачами. Також підприємство запустило у виробництво продукцію з так званою, "додатковою корисністю", а саме: вироби на основі рослинної клітковини та вироби з додаванням горіхів, чорносливу, кураги, журавлини тощо. Для преміум - сегменту на фабриці почали вироблятися цукерки з комбінованими наповнювачами. Наприкінці 2010 р. кількість асортиментних позицій на фабриці сягала майже 200 найменувань (табл.27).

Таблиця 27

**Основні показники виробничо-господарської діяльності  
ПрАТ «Шоколадна країна»**

Показники	Роки				
	2006	2007	2008	2009	2010
Обсяг виробництва, т	16247,7	17989,9	21515,9	27442,9	39694,3
Обсяг виробництва, млн. грн.	10,3	12,73	16,89	25,9	37,25
Обсяг експорту, т	6435,5	7811,8	8981,2	11969,6	11456,7
Обсяг експорту, млн. грн.	4,73	5,35	6,44	9,7	5,12
Інвестиції в інноваційні проекти, тис. дол.	200	208,5	1767,6	2588,3	1456,6
Інноваційна продукція, найменувань	12	23	30	52	59
Кількість працюючих, осіб	430	480	500	512	520

Важливим пріоритетом в управлінській діяльності фабрики є мотивація та розвиток персоналу. Рівень заробітної плати на фабриці є вищим за середній рівень заробітної плати в регіоні.

Крім місячного окладу менеджери можуть розраховувати на премію у розмірі 30% від окладу в разі виконання фінансового плану. Перед керівництвом фабрики стоїть проблема запровадити таку систему мотивації персоналу, яка б дозволила в межах того ж фонду заробітної плати підвищити продуктивність праці до 20% і скоротити до мінімуму плинність кадрів.

На зборах трудового колективу запропонували впровадити стандартний компенсаційний пакет для робітників всіх категорій, який включає:

- 1) безкоштовне харчування і знижки на продукцію фабрики;
- 2) безкоштовне медичне страхування;
- 3) безкоштовну путівку в санаторій раз у два роки);
- 4) кредити на купівлю меблів, побутової техніки;
- 5) безкоштовні проїзні білети у міському транспорті;
- 6) безкоштовні освітні програми (заочне навчання у вузі, тренінги по підвищенню кваліфікації, семінари тощо).

Однак, адміністрація не погодилася з соціальним пакетом і відхилила пропозицію щодо його впровадження [1].

### **Завдання:**

1. Провести аналіз інноваційної політики в розвитку галузі.
2. Провести маркетингові дослідження ринку кондитерських виробів Вашого регіону.
3. Розробити лист-опитування або анкету для споживача, працівника, постачальника.
4. Запропонуйте програму соціального розвитку ПрАТ «Шоколадна країна».
5. Запропонуйте систему оплати праці на підприємстві.
6. Запропонуйте програму інноваційного розвитку підприємства.

## ***"SELA" - стиль життя!"***

У 2003 р. на ринок України вийшла російська корпорація "Sela", яка займається пошиттям повсякденного одягу для всієї родини. "Sela" - російська марка, що може бути позиційована як інтернаціональна, тому що розробляються колекції одягу в Ізраїлі, виробляються в Китаї, а продаються на пострадянському просторі.

Ідея створення цього бізнесу належить двом братам - Борисові Остроброду (Ізраїль) та Аркадію Пекаревському (Росія).

У 1991 р. "Sela" відкрила своє перше представництво у Санкт-Петербурзі, до магазинів якого протягом наступних шести років компанія поставляла оптові партії одягу. Рішення про розвиток власної роздрібної мережі було прийняте у 1997 р.

Щоб розпочати роздрібний бізнес, довелося взяти кредит. Власні магазини були відкриті в Санкт-Петербурзі та Москві. Просуватися в регіони компанія вирішила шляхом розвитку франчайзингової мережі. Протягом 4-х років компанія розвивала франчайзингову мережу в Росії, а потім розпочала експансію на зовнішні ринки.

На сьогоднішній день магазини відкриті в Ізраїлі, Китаї, Естонії, Литві, Латвії, Киргизстані, Казахстані, Білорусі, Україні та Грузії. Магазини відкриваються в містах з населенням понад 20 тис. чол.

Перші магазини в Україні були відкриті в 2003 р. В планах корпорації було відкриття п'яти магазинів до кінця року, але вже через кілька місяців у Києві було відкрито шість магазинів "Sela", а до кінця року їх було вже 14. Дуже швидко знайшлися партнери в Харкові, Севастополі, Ізмаїлі, Іллічевську, Чернівцях, Миколаєві, Донецьку, Черкасах і Хмельницькому (табл.28).



Таблиця 28

**Результати аналізу розвитку мережі "Sela" по містах  
України за 2010 рік**

<b>Місто</b>	<b>Чисельність населення, тис. люд.</b>	<b>Загальна торгова площа, кв. м</b>	<b>Частка в загальному обсязі реалізації, %</b>
Київ	2611	1340	10,7
Одеса	1029	370	2,3
Севастополь	342	80	2,9
Харків	1470	100	1,9
Ізмаїл	84	65	2,9
Чернівці	240	100	12,4
Миколаїв	514	430	3,5
Черкаси	295	209	12,4
Донецьк	1016	430	3,3
Хмельницький	290	115	3,1
Рівне	248	108	10,7

Корпорація з самого початку чітко визначила політику розвитку франчайзингової мережі. "Sela" не стала стягувати традиційні внески. В результаті за перші 4 роки було відкрито 40 магазинів регіональної мережі. Стрімкий ріст мережі почався у 2002 р., після того як компанія розробила єдині стандарти торгівлі. Тільки за цей рік відкрилося 60 нових магазинів.

В залежності від площі й місця розташування приміщення "Sela" виділяє 2 можливих формати магазинів - стандартні (площею від 100 до 200 кв. м.), які розташовуються в периферійних районах міста та концептуальні площею понад 200 кв. м, що знаходяться в стратегічно важливій для корпорації частині міста [1].

Із самого початку робота з потенційним франчайзі будується за наступною схемою: заявка направляється в два

відділи - продажу і просування. Менеджер департаменту продажів зв'язується з заявником, розповідає про принципи роботи корпорації "Sela", з'ясовує, чи є приміщення для магазину. Потім фахівець з мерчандайзингу виїжджає на місце, оцінює приміщення і планує торгову зону, устаткування, іміджеві елементи та ін. За правилами, відкриття магазину повинно відбутися не пізніше як за два місяці. Підготовка приміщення, ремонтні роботи, закупівля й установка обладнання сплачуються самим франчайзі. Корпорація не надає кредиту на відкриття магазину, проте проект дизайну торгової точки виконує безкоштовно.

Корпорація "Sela" допомагає своїм партнерам у відкритті магазинів (починаючи від оформлення інтер'єру і закінчуючи навчанням персоналу). У власних магазинах корпорації регулярно проводяться тренінги для персоналу франшизних магазинів. Крім того, й після відкриття магазинів корпорація постійно реалізує інші програми підтримки партнерів, а саме: представлення нових сезонних колекцій, навчальні семінари, конференції та консультування.

За франчайзинговим договором, партнеру "Sela" передаються всі технології, необхідні для організації роздрібної торгівлі: стандарти мерчандайзингу (від формування асортименту до варіантів викладення товару), стандарти виробництва рекламної продукції, включаючи стандарти її розміщення і кріплення в торговому залі, стандарти підбору та роботи торгового персоналу, стандарти організації складського господарства, логістики, а також програмне забезпечення.

Товарно-асортиментна політика "Sela" розвивається завдяки маркетинговим дослідженням за змінами вподобань споживача. На початку своєї діяльності корпорація виробляла, в основному, спортивний одяг і одяг для відпочинку для дітей і чоловіків. Дещо пізніше був налагоджений випуск одягу для жінок, які ведуть активний спосіб життя. Постійно досліджуючи ринок, компанія звернула увагу на такі цільові

групи, як підлітки й молодь. Середня вартість покупки однієї речі в "Sela" складає \$35-45.

Пізніше, орієнтуючись на ринок споживачів, корпорація стала випускати одяг колекціями. Основним поштовхом до цього стала серпнева криза, після якої частина споживачів преміум-сегменту стала вдягатися саме в "Sela". Одяг компанії повною мірою відповідав прагненню споживачів із середніми доходами вдягатися сучасно та недорого. На сьогодні щорічне оновлення колекцій складає 90% асортименту.

В Україні асортимент продається в тих же пропорціях, що й в Росії: 30-40% від загального обсягу продажів у грошовому вираженні складає жіночий одяг, 20-30 % - чоловічий, 20-30 % - дитячий та підлітковий, інше - білизна й аксесуари. Відзначається лише більша прихильність українців до яскравих кольорів.

У серпні 2008 р. корпорація "Sela" відкрила в Києві магазин розпродаж, який є центром постійних знижок. На досить великій площі (близько 500 кв. м.) розділені три основні зони розміщення товару: колекція поточного сезону - "Sela-оптіма", попередніх сезонів - "Sela-сток", а також товари, що втратили якість в процесі реалізації - "Sela-економ".

Пріоритетним для корпорації залишається розвиток торгової мережі.

Максимальна потенційна величина мережі в Україні оцінюється в 150 магазинів, її побудову компанія планує завершити в найближчі 3 роки [1].

### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте фактори, що призвели до стрімкого розвитку франчайзингової мережі "Sela"?
2. Запропонуйте стратегію диверсифікації для корпорації "Sela".
3. Розробіть інноваційний проект для розвитку корпорації .

## ***Компанія "РЕНОМЕ-ПАРТНЕР – провідний виробник металопластику"***

Компанія «РЕНОМЕ-ПАРТНЕР» - одна з провідних виробників металопластикових конструкцій з ПВХ в Західній Україні. Фірма була заснована у 2000 році і за час своєї діяльності зарекомендувала себе на промисловому ринку як респектабельний виробник та надійний партнер по бізнесу. За 10-літню історію компанією виготовлено десятки тисяч квадратних метрів віконних та дверних конструкцій. Пріоритетом розвитку «РЕНОМЕ-ПАРТНЕР» є забезпечення найвищої якості виробів та стандартів обслуговування клієнтів.

Місія компанії - зробити помешкання споживачів більш комфортними та затишними завдяки металопластиковим вікнам високої якості.

Від моменту випуску першого вікна і до сьогодні, вся продукція виготовляється виключно з німецького профілю «REHAU» та фурнітури "WINKHAUS". Всі операції виконуються висококваліфікованими спеціалістами на сучасному обладнанні європейського виробництва. Науковий підхід до роботи та технічна підтримка компанії «REHAU» дозволяють втілювати в життя проекти будь-якої складності.

Сучасне обладнання та досвідчений колектив дозволяють виконувати замовлення в мінімальні терміни - 7 днів, завдяки чому клієнти компанії завжди будуть задоволені своїм вибором. ПВХ-конструкції відповідають вимогам ДСТУ, санітарно-епідеміологічної експертизи та вимогам компанії "REHAU". Якість готових виробів підтверджується відповідними сертифікатами. Вся готова продукція, без винятку, проходить внутрішню перевірку якості (легкість відкриття, щільність, міцність зварних швів, відповідність розмірам тощо). Свідченням високої якості продукції та комплектуючих є тривалий термін гарантії на готові вироби -

5 років, що зазначено у сервісній книжці, яка видається до кожного виробу.

Фірма була заснована у 2000 році і за час своєї діяльності зарекомендувала себе на ринку як респектабельний виробник та надійний партнер у бізнесі. За 10-річну історію компанією виготовлено десятки тисяч квадратних метрів віконних та дверних конструкцій. Пріоритетом розвитку «РЕНОМЕ-ПАРТНЕР» є забезпечення найвищої якості виробів та стандартів обслуговування клієнтів.

Всі операції виконуються висококваліфікованими спеціалістами на сучасному обладнанні європейського виробництва. Науковий підхід до роботи та технічна підтримка компанії «RENAU» дозволяють втілювати в життя проекти будь-якої складності.

Виробничі потужності компанії «РЕНОМЕ-ПАРТНЕР» займають площу 5000 квадратних метрів. На території заводу розташоване сучасне виробниче обладнання для виготовлення конструкцій з ПВХ, що дозволяє випускати близько 120 одиниць продукції у зміну; лінія по виробництву склопакетів (близько 250 склопакетів у зміну). Головна перевага заводу полягає в укомплектуванні найкращим обладнанням німецького виробництва з врахуванням усіх технологічних вимог.

Компанія не стоїть на місці, рухається вперед, розширює асортимент продукції та послуг, модернізує виробничі потужності. Так у квітні 2006 року було проведено заміну старого обладнання на високотехнологічну виробничу лінію німецької фірми ІЖВАМ. Технологічні можливості нової лінії дозволили полкращити якість готової продукції та скоротити термін виконання замовлень.

У вересні 2006 року, з огляду на конкурентну ситуацію та перспективи розвитку ринку, створено торгову марку «ВІКНОВА» під якою власне й реалізується продукція. У січні 2007 року закуплено обладнання та запроваджено власне виробництво склопакетів. З 2010р. товариством «РЕНОМЕ-

ПАРТНЕР» запроваджено випуск вікон з технологією виготовлення склопакетів «Теплий край», застосування яких зменшує ймовірність появи конденсату на 80%, а температура крайової зони скла може бути збільшена на 7,7 градусів.

Використання спейсерів "Теплого краю" допомагає запобігати появі цвілі і бактерій, що веде до загального покращення повітря в приміщенні. Підприємство має розвинену дилерську мережу, через яку реалізує більшу частину металопластикових конструкцій, виконує замовлення приватних осіб, співпрацює з багатьма підприємствами та установами.

ТОВ "РЕНОМЕ-ПАРТНЕР" вкладає кошти не лише в розвиток власного виробництва -компанія приділяє значну увагу благодійній діяльності, оскільки одним із своїх обов'язків керівництво вважає повернення частини прибутку суспільству, завдяки активності якого він був отриманий.

Навесні 2009 року, продукція товариства "РЕНОМЕ-ПАРТНЕР" почала реалізовуватися під торговою маркою "Вікнова". Метою створення бренду було показати клієнтам, що товариство пишається власною продукцією, а також прагнення, щоб споживачі гідно оцінили вікна. Це дозволить зайняти свою нішу на ринку найякіснішої продукції.

На сьогодні в Україні нараховують кілька тисяч дрібних та середніх фірм, які випускають металопластикові вікна. За останні роки чимало вітчизняних виробників віконної продукції вклали багато коштів у технічне оснащення виробництва, посилили контроль за якістю комплектуючих виробів та монтажних робіт. Основними конкурентами для "Реноме-партнер" є Болена (м.Чернівці), Елдом та Альков (м.Тернопіль), Корса(м.Вінниця), АРМ Еко (м.Рівне), Вікнопром – Veka (Київська область).

Ринок вікон в 2009 році впав на 45- 50%. При цьому найбільший спад торкнувся сегменту алюмінієвих конструкцій (70%), найменший - дерев'яних (40 %). В результаті частка металопластикових вікон становила до 70%

від загального обсягу світлопрозорих конструкцій. На ринку стало значно менше фірм-виробників. В основному, представлені німецькі торговельні марки віконних профільних систем (TM REHAU, VEKA, KBE, Salamander, Aluplast, Gealan). Також представлені турецькі TM Asas, DWT, Kaban, польські GL System, корейські LG Chem і китайські R&K Plast, Shide, Decco. Серед вітчизняних виробників - TM Brilliant, Open Teck, Venta, WDS, Winbau, Windoff і ін.

Провідними гравцями ринку є - REHAU, Veka, KBE. Пальму лідерства в Україні вже не перший рік утримує бренд «Rehau». Його використовують близько 25% виробників вікон України. Поступово підсилює свої позиції компанія «Veka». На третьому і четвертому місцях виявилися марки «KBE» і «Aluplast» з 10% і 8% відповідно

Особлива ситуація склалася на ринку мансардних вікон. Якщо в останні роки зростання ринку в сегменті мансардних вікон становило близько 30 % у рік, то у 2011р. спостерігається зворотна тенденція. Майже 100 % мансардних вікон на українському ринку є виробництва VELUX (Данія), Fakro (Польща), Roto (Німеччина).

За останній рік чітко вимальовувалася динаміка зміцнення і збільшення частки ринку профільних систем, вироблених в Україні. У східних регіонах вони в сукупності вже зайняли близько 40% ринку, а в центральних областях - близько 47%. Згідно прогнозів експертів в найближчий час їх доля буде лише зростати і зрештою досягне 80-85%. Ємність споживчого ринку ПВХ конструкцій Рівненської області за 9 місяців 2010 року склала 268 тис м кв.

У першому та другому кварталі 2010 року ринок пластикових вікон продовжив своє падіння і склав -5% та -12% відповідно до аналогічного періоду минулого року. За оцінкою експертів, ринок пластикових вікон у 2012 році зросте загалом на 10% по відношенню до минулого року. Аналіз динаміки загальної ємності ринку Рівненської області та продажі ТОВ “РЕНОМЕ-ПАРТНЕР” у 2006-2010рр.,

свідчать про незначні коливання частки ринку: 2006 – 6,7%, 2007 - 6,2%, 2008 - 6,0%, 2009 - 6,5%, 2010 – 6,4%.

Одним з найважливіших каналів збуту є збут через дилерську мережу, в яку входять будівельні організації : Будкомсервіс, Влад – С, Караван. Дилери отримують знижки по накопичувальній системі ( від 10% до 15% ), але здійснюють монтаж - демонтаж та доставку за рахунок власних коштів.

Всіх споживачів на ринку ПВХ-конструкцій можна розділити на 4 великих групи (макросегменти): будівельні компанії, приватні підприємства (фірми, магазини), державні організації та підприємства (школи, ЖЕКи, адміністрації), приватні особи.

Приватні особи залишаються найбільшим сегментом, оскільки закупають близько 90% виготовлених вікон та дверей. Проте у майбутньому прогнозується зміна попиту шляхом розвитку будівельних організацій

### **Завдання**

1. Використовуючи Інтернет та статистичні данні проаналізуйте розвиток ринку металопластикових конструкцій.
2. Поясніть вплив факторів зовнішнього середовища та стан розвитку компанії.
3. Проаналізуйте і поясніть основні проблеми підприємства ТОВ «Реноме-Партнер».
4. Охарактеризуйте основні напрямки кадрової політики ТОВ «Реноме-Партнер».
5. Розробіть план розвитку корпоративної культури на підприємстві.
6. Запропонуйте стратегію розвитку підприємства.



## *Мотивація персоналу «Сяйво»*

Підприємство ТЗОВ «Сяйво» з 1969 р. займається випуском світильників промислового і побутового призначення.

За останні роки питання конкуренції набувають усе більшого значення.

У даний час ТЗОВ «Сяйво» має декілька дуже потужних вітчизняних конкурентів, так і міжнародних корпорацій, які ведуть активну політику щодо захоплення основних ринків збуту. Основним конкурентом у цій галузі можна було б назвати американський концерн "Дженерал Електрик". Перевага продукції цієї компанії - дизайн, розмаїтість технічних рішень, а також високі світлотехнічні характеристики. Серед вітчизняних виробників можна було б назвати такі підприємства, як:

- механічний завод, який випускає побутові світильники;
- завод, з випуску промислових світильників;
- об'єднання в іншому регіоні - виробник побутових і промислових світильників;
- один із вагоміших конкурентів, на думку начальника відділу збуту - це акціонерне товариство "Світлотехніка", що випускає світильники всього спектра призначення.

Перевага цих компаній полягає в їхній близькості до основних ринків збуту, а також відносно низькій собівартості виробленого товару. Це пов'язано з використанням на підприємствах подібного типу досконалих технологій виробництва та можливості впровадження інновацій.

З погляду на ринок праці, можна виділити такі підприємства - конкуренти:

- |                                |        |
|--------------------------------|--------|
| 1. Міделіварний завод          | - ZMUS |
| 2. Завод обробки металів       | - MCO  |
| 3. Метизно-металургійний завод | - ZMMR |
| 4. Цегельний завод             | - ZKR  |
| 5. Механічний завод            | - ZMR  |
| 6. Муніципальне підприємство   | - WATC |

## 7. Акціонерний комерційний промислово-будівельний банк - СОМВ

Ситуація на цих підприємствах прямо впливає на мотивацію управлінського персоналу на ТзОВ «Сяйво», тому що одними з основних факторів стабілізації кадрового складу в даний час є регулярний дохід, стабільність підприємства і впевненість у майбутньому. Своєчасна і повна виплата заробітної плати на сьогоднішній день являє собою одну із самих складних проблем, що впливає на кадрову політику підприємств.

Відповідно до звітів підприємства у відділ державної статистики, тільки дві організації з вищезазначених не мали заборгованості з виплати заробітної плати - це СОМВ і ТзОВ «Сяйво». Найбільші труднощі в цьому питанні зазнали ZMUS (затримка кожного місяця) і МСО (працівники відправлялися у змушені відпустки на термін до одного місяця). Проблеми майже щомісяця виникали і виникають на інших підприємствах міста. Крім того, що затримка виплати заробітної плати істотно впливає на психологічну атмосферу в родині працівників, вона знижує фактичний рівень доходу у зв'язку із впливом інфляційних процесів, є причиною невикористаних можливостей працівника. Стабільність приросту в нарахуванні зарплати і є першою причиною плинності кадрового складу.

Ще одним фактором, який обумовлює стабілізацію кадрового складу, послужило те, що ТзОВ «Сяйво» завоювало в населення міста статус стабільного підприємства.

Стабільність і віра в майбутні перспективи - найголовніше у справі досягнення мети стабілізації кадрового складу. І вона деякою мірою була досягнута.

Розв'язання проблеми технологічного недоліку бачиться підприємству у власних розробках верстатів, ліній та іншого устаткування. Причому, у цій галузі досягнуто певний успіх; тільки в 2005 р. ділянкою експериментальних робіт було виготовлено 80 одиниць нестандартного устаткування для

підвищення продуктивності працівників підприємства. У 2005 р. на підприємстві було освоєно випуск 14 нових видів виробів.

Характеризуючи ТЗОВ «Сяйво», не можна не торкнутися і таких непрямих факторів зовнішнього середовища, як становище економіки, соціокультурні фактори.

Основними проблемами в економіці для ТЗОВ «Сяйво» є:

- *взаємонеplateжі*. Це питання частково розв'язується за рахунок продажу побутових світильників, коли готівка від реалізації продукції надходить на рахунок негайно;

- *зниження обсягів будівництва по країні в цілому*. Згорання виробництва, і як наслідок і промислового будівництва як основного споживача продукції ТЗОВ «Сяйво», є глобальною проблемою і практично не піддається впливу;

- *зниження купівельної спроможності*. Так само не піддається впливу ситуація, яка істотно знижує обсяги продажу побутових світильників.

Соціокультурні фактори так само впливають на організацію системи мотивації персоналу. Для ТЗОВ «Сяйво» є актуальними:

- *ставлення до жінок-робітниць*. З двох працівників, незалежно від ініціативності, ставленні до праці, мотивації і стимулюванню за інших рівних умов вибір зупиниться на чоловіку. Як пояснює керівництво, це зумовлено численними відрядженнями, а також інтенсивним темпом роботи;

- *патерналізм*. Одним із факторів, що обумовлюють успішне керування кадрами на підприємстві, є сліпа віра в директора підприємства "як батька". Це зв'язано зі старими "радянськими" традиціями, а також із відповідною поведінкою керівника.

Формуванню трудових ресурсів організації останнім часом надається особлива увага. Розвиток нових форм збуту продукції, маркетингової діяльності вимагає значної кількості фахівців. Підприємство витрачає великі гроші на

післядипломне навчання персоналу, різного роду курси підвищення кваліфікації працівників, забезпечуючи формування трудових ресурсів для виконання конкретних завдань, способом внутрішнього набору. Кадри, що приходять працювати в організацію, як правило, не мають економічної освіти, але мають вищу технічну освіту. На думку керівництва, цього досить для поповнення рядів працівників збутової сфери, яка активно розширюється.

Кількість управлінського персоналу - близько 100 осіб. Більшість становлять працівники, вік яких коливається від 21 до 40 років.

Загальний рівень заробітної плати порівняно з підприємствами-конкурентами залишився на низькому рівні. Так, середня заробітна плата працівників адміністративно-управлінського персоналу ТзОВ «Сяйво» за 2010 р. становила 2500грн., а решти – 2200грн. Переслідуючи основну мету мотивації управлінського персоналу ТзОВ «Сяйво» директор підприємства застосовує систему оплати праці, засновану на трьох складових:

- базова ставка,
- розмір преміальних,
- виплати за колективним договором.

Перша і третя складові мають визначений відповідно до ринкової кон'юнктури розмір, і зміна ситуації на ринку на них не впливає. Таким чином - це умовно-стала частина заробітної плати. Друга складова може змінюватися залежно від індивідуальних результатів праці робітника. Це змінна частина заробітної плати.

Характер робіт у сфері збуту продукції також зазнавав певні зміни у зв'язку з введенням у практику вдосконаленої системи роботи, відповідно до якої кожен працівник відділу збуту може мати справу не більш ніж з 20 організаціями. Це дозволяє щонайкраще встановлювати особисті контакти, позитивно впливаючи на обсяг продажу.

Індивідуальне нарахування базової ставки. Базова ставка, встановлена працівнику відповідно до його посади, може змінюватися залежно від декількох факторів:

- *Досвід роботи.* Людина, яка тільки влаштувалася на роботу, ніколи не одержить оклад згідно зі штатним розкладом. Його оклад може бути менше на 10-15 %. Питання про відсоток зменшення вирішується економістом з праці планово-економічного відділу за узгодженням з бухгалтером з оплати праці відповідно до алгоритму, що задається директором ТЗОВ «Сяйво». Як правило, відсоток зменшення діє впродовж випробного терміну - 2 місяців, але термін дії може бути змінений директором на підставі особистих спостережень чи доповідної начальника підрозділу;

- *Стать.* Працівник чоловічої статі, який тільки почав працювати, буде мати менший відсоток зменшення (до 5 %), у той час як працівник жіночої статі - максимальний відсоток зменшення (до 10 %);

- *Освіта.* Два нових працівники з різною освітою, зараховані на однакові посади, мають нарахування відсотку зменшення заробітної плати від 5 % до 10 %.

Дискримінація за статтю й освітою пов'язується з досить інтенсивними і напруженими темпами роботи персоналу, але вона зникає після закінчення випробного терміну або за рішенням керівника відділу. Індивідуальне нарахування базової ставки працівника діє лише протягом перших двох місяців перебування його на даній посаді

Конкретні розміри премії наказом встановлює директор ТЗОВ «Сяйво», видаючи наказ. Він же є єдиною особою, що приймає рішення про преміювання і депреміювання. Цей факт ще раз підтверджує відсутність індивідуального підходу до результатів праці працівника, тому що оцінити 100 осіб управлінського персоналу він не в змозі. Результати роботи кожного працівника відомі, як правило, тільки безпосередньому керівникові. Йому і необхідно передати повноваження у визначенні конкретних розмірів премії

підлеглим. Відповідно до Колективного договору, прийнятому на ТзОВ «Сяйво» у 2009 р., щомісяця до заробітної плати кожного працівника підприємства додається сума компенсації на харчування в їдальні. На даний час прийнято суму в половину середньої вартості обіду в їдальні – 10 грн. Тобто, якщо кількість робочих днів у місяці - 20, то і сума компенсації становитиме 200грн. на місяць.

Працівникам надається можливість спілкування у процесі трудової діяльності. У кабінетах підприємства працівники, які мають однакову посаду, не розділяються фізичними перегородками. Кількість людей в одному кабінеті – 4- 5. Не забороняються невеликі за часом зустрічі в коридорах, а також у своїх кабінетах. Працівники мають повне право робити перестановки меблів і аксесуарів у кабінетах за взаємною згодою.

На робочих місцях підтримується дух єдиної команди. При виникненні проблем чи формуванні завдань на визначеній ділянці робіт дозвіл на їхнє виконання дається не безпосередньому начальнику групи, а всій групі включаючи начальника. Для цього працівники групи запрошуються на короткі наради, де з'ясовуються можливі труднощі й альтернативні розв'язання проблеми. При цьому найчастіше використовується займенник "ми", а не "ти" і "я". Усі ці й подібні інші маленькі психологічні рішення створюють могутній дух єдиної команди.

З підлеглими проводяться періодичні наради. З погляду мотивації має інтерес так звана "оперативка". Це збори від 40 до 70 % всього адміністративно-управлінського персоналу з обов'язковою присутністю керівників відділів, начальників груп, зацікавлених в обговорюванні тем з метою розв'язання глобальних планових, поточних завдань, а також звітності підрозділів за виконану роботу.

Оцінка досягнутих результатів і залучення підлеглих до вироблення рішень відбувається на оперативках.

В організації існують формальні умови для просування підлеглих по службі (фактично оцінка працівника з метою просування його по службі не проводиться).

Основними критеріями відповідності нормативним вимогам, які висуваються до керівників, є:

- вища економічна освіта;
- компетентність в галузі технології, виробництва й організації трудової діяльності ТзОВ «Сяйво»;
- стаж і досвід роботи в даній галузі;
- особисті якості претендента на посаду: ініціативність, здатність людини до швидкого самовдосконалення, до ефективного керування своїм часом, організаторські якості.

Будучи зацікавленим у підвищенні кваліфікації своїх підлеглих, керівництво ТзОВ «Сяйво» реалізує всі можливості:

- за договором із інститутом підвищення кваліфікації щорічно проводяться курси навчання працівників у двотижневий термін;
- по можливості, керівництво підприємства направляє своїх фахівців на семінари і конференції;
- регулярно організується відвідування інших організацій із метою запозичити найуспішніші методи роботи;
- підприємство часто користується послугами консультантів з питань комп'ютерної обробки інформації, створенню й удосконалюванню локальних комп'ютерних мереж і баз даних;
- кожні два тижня на підприємстві організуються лекції з питань вивчення виробничого процесу і технологічних особливостей продукції.

Завдяки такій інтенсивній підготовці кадрів підприємство забезпечує себе достатньою кількістю кваліфікованого персоналу з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Важливу роль у стимулюванні персоналу має система додаткових соціальних виплат, яка приносила певні

результати. Одночасно з цим підприємство продовжує вести агресивну політику щодо захоплення існуючих ринків збуту. Виявилася цілком незаповненою ніша світильників: це світильники для освітлення на виставках, у вітринах, торгових павільйонах, а також різного роду прожектори. Це вимагає зусиль не тільки працівників збутової сфери, але і усіх інших служб, головною метою яких є зниження собівартості, поліпшення руху грошових потоків і взаєморозрахунків, зниження економічних і юридичних ризиків, поліпшення якості продукції, збільшення її асортименту відповідно до вимог ринку. Але підприємство не може розв'язати цю проблему шляхом простого залучення нових трудових ресурсів, тому що це відіб'ється і на собівартості продукції.

У такий спосіб підприємство не може досягти поставлених цілей, використовуючи дійсну систему мотивації управлінського персоналу.

Таблиця 29

**Набір соціальних пільг, наданих працівникам  
управлінського персоналу ТзОВ «Сяйво»**

<b>№</b>	<b>Соціальні пільги</b>
1	Житлова програма
2	Продовольча програма
3	Програма фінансової підтримки
4	Оплата витрат за сімейними причинами: народження дитини, одруження, пожежа, у випадку смерті, оплата транспорту тощо
5	Медична програма
6	Пенсійна програма
7	Оплата дитячих дошкільних установ (ДЦУ)
8	Додаткові відпустки: керівництву; частково оплачується відпустка у зв'язку з одруженням працівника - три дні; частково оплачується відпустка у випадку смерті близьких родичів - три дні.
9	Програма соціального страхування



Таблиця 30

**Основні показники виробничо-господарської діяльності  
ТЗОВ «Сяйво»**

Показники	Одиниці вимірювання	Роки	
		2010	2011
1. Реалізація продукції			
- товарна продукція	млн. грн.	219010	56 891
- обсяги реалізації продукції	млн. грн.	12 485	48 495
у т.ч. світлотехнічної продукції	млн. грн.	12 225	35 350
2. Витрати			
- собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	6811	27 851
3. Прибуток			
- прибуток від реалізації готової продукції	млн. грн.	5 674	20 644
4. Рентабельність			
- рентабельність реалізованої продукції	%	83	74

**Завдання:**

1. Розрахуйте чисельність виробничого та управлінського персоналу на 2012р., виходячи з обсягу реалізації продукції.
2. Проаналізуйте існуючу систему мотивації управлінського персоналу.
3. Розгляньте альтернативи розв'язання проблеми підвищення продуктивності управлінського персоналу
4. Розробіть рекомендації з удосконалювання системи мотивації управлінського персоналу і визначте соціально-економічний ефект.

## *Рекламне агентство АТ "Реклама"*

У мальовничому куточку Києва, на Подолі, недалеко від Хресто-Воздвиженської церкви знаходиться акціонерне товариство "Реклама". Тут пульсує артерія рекламного життя всієї України.

Зростаючі вимоги до якості рекламних послуг зумовили необхідність створити в 1992-1993 рр. Асоціацію підприємств реклами України "Укрреклама" та Спілку рекламистів України. Це об'єднання професіоналів, що працюють у рекламній галузі.

Діяльність Асоціації і Спілки передбачає організацію і проведення щорічних (які стали традиційними) професійних виставок "Реклама- 2010,2011, 2012", проведення семінарів із реклами, видання спеціальної літератури. Робота Асоціації привернула увагу фахівців, унаслідок чого кількість її учасників зросла з 24 до 60 (на 2010 р.).

Спілка рекламистів України, зареєстрована як Всеукраїнське об'єднання, своїм основним завданням вважає підвищення професіоналізму в рекламі, пропаганду творчості в рекламній діяльності. За останні два роки було проведено творчі виставки "Товарний знак і фірмовий стиль", "Карикатура в рекламі", "Рекламний плакат", фестиваль реклами "Золотий ПроФІЛЬ-2009" та інші заходи.

АТ "Реклама", Асоціація і Спілка розташовані під одним дахом, але не конкурують між собою, а спільно працюють над розвитком рекламної галузі. Саме вони стали ініціаторами створення Закону про рекламу.

На сьогоднішній день рекламою на Україні займаються понад 1900 рекламних агенцій, 45 % з них знаходяться в Києві. У цілому ринок реклами міста Києва вже сформувався й успішно розвивається, про що свідчить не тільки значна кількість рекламних організацій, але й широкий спектр послуг (від виготовлення кіно-, відео-, аудіо-, поліграфічної та іншої продукції, розміщення реклами в основних засобах масової

інформації, розробки фірмового стилю, сувенірної продукції, прямої, поштової реклами, реклами на транспорті та у комп'ютерних мережах, надання фотопослуг, дизайну та оформлення інтер'єрів до проведення маркетингових та соціологічних досліджень ринку, презентацій, виставок тощо).

Практично всі рекламні агенції вузько спеціалізовані з конкретних видів діяльності й умовно розподіляються на ексклюзивні та масові. Перші надають комплексні рекламні послуги, інші - орієнтуються (в основному в засобах масової інформації") на послуги з розміщення рекламного продукту за рахунок частоти і накладу. На перших припадає основна частина ефективної та якісної реклами. Саме до них звертаються великі іноземні й спільні підприємства.

Міжнародна виставка "Реклама-2010", яка проходила в Києві, віддзеркалила сучасні тенденції розвитку українського ринку реклами. Якщо серед учасників виставки 2005 р. переважали рекламні агенції-посередники, то в 2010 р. тут було представлено 90 % виробників реклами. Результати досліджень, проведених АТ "Видавництво "Бліц-інформ", свідчать про те, що основним засобом реклами у нас є телебачення і радіомовлення - 45 % ринку, на другому місці знаходиться преса - 38 %, на третьому - зовнішня реклама - 12%. Таким чином, у Києві зовнішня реклама входить до групи основних засобів реклами.

АТ "Реклама" займається виготовленням, розміщенням та експлуатацією зовнішньої реклами, спеціалізуючись здебільшого на щитовій, світловій, газосвітловій рекламі, художньому оформленні інтер'єрів, виготовленні поліграфічної продукції. Девізом роботи фірми є професіоналізм, власна виробнича база, оперативність. На початку 2010 р. керівництво фірми, а це колектив односторонців, прийняло рішення розширити номенклатуру послуг, зробивши акцент на обслуговуванні комплексних рекламних кампаній з розробкою та виготовленням рекламної продукції власними силами. Необхідно сказати, що в Києві досить мало

реklamних агенцій, які можуть запропонувати повний комплекс рекламних послуг і мають власну виробничу базу. Однак перед прийняттям цього рішення фірмою не було проведено серйозних маркетингових досліджень ринку.

АТ "Реклама" починало свою діяльність ще в 1966 р. як республіканське промислове об'єднання "Укрпобутреклама" при Міністерстві побутового обслуговування УРСР для організації рекламно-оформлювальних підприємств і майстерень з виконання робіт для галузі та побутового обслуговування. До 1986 р. службі побуту надавали свої послуги вісім комбінатів, які разом із майстернями охоплювали 22 області України. Вони спеціалізувались на художньому оформленні інтер'єрів, будинків побуту, перукарень тощо.

Процес перебудови вніс структурні зміни в діяльність об'єднання. Унаслідок цього було значно скорочено адміністративний апарат республіканського промислового об'єднання, а його функції передали київському підприємству, яке назвали виробничим об'єднанням "Укрпобутреклама". На той час 90 % замовлень з галузі виконувались саме цим об'єднанням.

На базі обласних майстерень були створені комбінати-підприємства, які, одержавши самостійність, протягом трьох років збільшили обсяг робіт у два рази.

Після одержання Україною статусу незалежної держави економічні реформи стали реальністю. Виробниче об'єднання "Укрпобутреклама" створює в 1992 р. Спільку споживачів. У 1994 р., викупивши майно в держави, воно перетворюється на акціонерне товариство "Реклама". Майже вперше в Україні чотирнадцять окремих юридичних осіб створили єдине акціонерне товариство.

АТ "Реклама" володіє власною виробничою базою для виконання газосвітлової, світлової, щитової реклами, художніх робіт, друкарнею малотиражної продукції, цехом з виготовлення литва з пластмаси і пошиття гардин (французькі

ламбрекени) та іншим майном. Фірма постійно розширює свою діяльність. У 2005 р. в одному із приміщень фірми відкрився магазин "Рекламист", де можна купити до сотні найменувань сучасних матеріалів для виробництва реклами, придбати новітню методичну літературу (власного виробництва) з питань реклами.

Фінансування фірми відбувається без залучення зовнішніх інвестицій.

Нині на фірмі працює понад тисячі працівників. Підприємство має децентралізовану структуру, до складу якої входять крім головного підприємства 13 філій, розташованих у Дніпропетровську, Вінниці, Запоріжжі, Житомирі, Кіровограді, Сімферополі, Львові, Одесі, Севастополі, Сумах, Хмельницькому, Чернігові, Тернополі, які мають юридичну та фінансову незалежність. Це дає змогу фірмі, беручи замовлення на рекламу в Києві, швидко розмістити її практично по всій території України. 50 % свого прибутку філії відраховують фірмі (15 % - виплата дивідендів, 25 % - оновлення виробничих фондів, 5 % - фонд президента АТ "Реклама", 5% - резерв). Економічна криза негативно вплинула на діяльність підприємств-філій. У зв'язку з падінням виробництва, зменшенням кількості вітчизняних замовників філії не в змозі оновити застарілу виробничу базу, хоча, як і раніше, переважно спеціалізуються на зовнішній рекламі й оформлювальних роботах.

Відділ маркетингу фірми займається наданням рекламних послуг. У його функції входять власне рекламна діяльність, пошук клієнтів, підготовка замовлень, яка полягає в отриманні дозволу від міської влади та інших контактних аудиторій (з якими узгоджується розміщення реклами), підготовка знімальних матеріалів і креслень для виробництва робіт. Саме виготовлення рекламної продукції - це функції художнього, газосвітлового цехів, цеху з виробництва товарів народного споживання, друкарні. Організаційна структура відділу маркетингу складається з керівника і трьох

менеджерів із реклами, до функціональних обов'язків яких входять вивчення ринку, робота з клієнтами з розміщення реклами, замовлень на сувенірну та поліграфічну продукцію.

Серед послуг, які пропонує АТ "Реклама", щитова реклама становить 30 %, світлова та газосвітлова - 20 %, друкована продукція - 43 %, на інші послуги припадає 7 %.

З 2009 р. номенклатура запропонованих фірмою послуг розширилась за рахунок забезпечення комплексних послуг, що передбачає розробку концепцій, рекламних кампаній, проведення маркетингових досліджень ринку, виконаних на власній виробничій базі, організацію виставок та презентацій. За даними маркетингових досліджень ринку рекламних послуг, які здійснювались фірмами-конкурентами АТ "Реклама", клієнти хотіли б мати змогу одержати такі послуги:

- виготовлення, експлуатація, ремонт рекламних установок - 100 %;
- дозвіл на установку реклами - 90 %;
- створення оригінал-макетів - 31 %;
- страхування рекламоносія - 44 %;
- маркетингові дослідження ринку, розробка і проведення рекламної кампанії та інше - 25%.

Найчастіше послугами АТ "Реклама" користуються офіційні представництва закордонних фірм, вітчизняні підприємства з участю іноземного капіталу, кредитно-фінансові установи (банки, страхові компанії), комерційні підприємства оптової і роздрібною торгівлі, ресторани, казино, рекламні агенції, які не мають власної виробничої бази. Через обмеженість фінансових можливостей вітчизняних виробників, а інколи й недооцінку значення реклами для просування товарів, найменша кількість замовлень поступає від українських замовників. У фірми сформувалось постійне коло замовників, які на сьогодні становлять близько 30 % клієнтів. До них відносяться "Мінолта", банки "Правекс", "Фінанси та кредит", "Ва-банк", Харчопромбанк, великі торговельні підприємства Києва, АТ "Лакма", рекламні агенції

"Діала", "Аврора" та ін.

Фірма постійно проводить власну рекламну кампанію, активно використовуючи засоби зовнішньої реклами, бере участь у виставках, розміщує свою рекламу в каталогах ("Золоті сторінки України", "Жовті сторінки", "Мир реклами"), довідниках, рекламних виданнях. АТ "Реклама" є одним із лідерів у галузі зовнішньої реклами. Компанія має стабільну репутацію надійного і компетентного партнера. Позитивному іміджу фірма зобов'язана великому досвіду роботи (понад 25 років) та активній участі в діяльності громадських рекламних організацій.

Як зазначалось вище, рекламна галузь в Україні перебуває на стадії зростання. Якщо в 1985 р. в Україні було п'ять відомчих підприємств, які займалися рекламою ("Торгреклама", "Побутреклама", "Укоопреклама", "Зовнішторгреклама", "Київміськоформлення"), то у 2009-2010 рр. конкуренція зросла в сотні разів.

Сучасний стан української економіки негативно впливає на фінансові можливості потенційних вітчизняних рекламодавців. Однак останнім часом спостерігається тенденція до збільшення кількості замовлень з боку іноземних компаній, що виходять на український ринок. Усе це сприяє зростанню грошових надходжень у рекламний бізнес. Останній не може не базуватися на новітніх досягненнях науки, техніки, інтелектуальних технологіях. Вони внесли в рекламну галузь ті зміни, які дозволяють значно розширити спектр послуг. Використання струминних принтерів, машин для чотириколірного друку, електронного устаткування для світлової реклами, програмного забезпечення для виготовлення оригінал-макетів, нових технологій "Duraline", сучасного телевізійного та зйомочного оснащення значно підвищило видовищність та наочність реклами. Що стосується зовнішньої реклами, то на сьогоднішній день в Україні устаткування для виробництва матеріалів, з яких виготовляються високоякісні рекламні установки, практично

відсутнє. У цілому, в Україні немає жодного представництва відомих міжнародних фірм із США, Німеччини, які працюють у зовнішній рекламі. Основними постачальниками матеріалів для нашого ринку є представництва фірм цього профілю у країнах СНД. До фірм-постачальників матеріалів для зовнішньої реклами відносяться також "Consulting Ukraine", "Avers Lights Graphics", АТ "Реклама".

Рекламний бум привернув увагу значної кількості людей (серед яких, на жаль, замало професіоналів), чим і пояснюється поява такої кількості агенцій. Зараз, по суті, завершується "природний відбір" тих, хто витримав випробування ринком та конкуренцією. До групи лідерів у галузі зовнішньої реклами, які зуміли залучити фахівців, використати власні виробничі можливості, можна віднести "Consulting Ukraine", "Big Board", "W&P", "Trans Visual Communication Ltd", "Imade Ukrain", АТ "Реклама", "Вектор", "Світлографіка", "Аверс", державне колективне підприємство "Київмісьکوформлення". Саме ці фірми визначають рівень цін і якості зовнішньої реклами в місті. Щодо основних конкурентів АТ "Реклама", то із щитової реклами - це "Big Board" і "Київмісьکوформлення", зі світлової та газо-світлової - "Вектор", "Світлографіка", "Аверс", "Consulting Ukraine".

Київ уособлює в собі поєднання різних архітектурних епох і потребує делікатного підходу при розміщенні реклами. Розташування рекламних установок залежить від вартості оренди за місце і вимог рекламодавців. Тому найпрестижніші місця розташування рекламоносіїв є предметом конкуренції.

З рекламою підприємства можна зустрітися практично всюди - на Подолі, Хрещатику, майдані Незалежності, Оболоні, Нивках та в інших районах міста.

Для розширення частки ринку АТ "Реклама" розпочало певну стратегічну акцію. Фірма поступово оновлює свої виробничі потужності новими технологіями, матеріалами, устаткуванням. На оновлення виробничих потужностей щорічно відраховується 20% прибутку. Фірма вибрала



стратегію масового маркетингу і у зв'язку зі специфікою послуг використовує пряму методику збуту. Вибір методики пов'язано з необхідністю безпосереднього контакту з клієнтами та оперативністю укладання угоди і виконання робіт. Співробітники фірми цінують кожного замовника, зважаючи на те, що більшість фірм-клієнтів вибирають рекламну агенцію за рекомендаціями тих, хто вже користувався їх послугами. Витрати виробництва змушують фірму встановлювати досить високий рівень цін.

Другою стратегічною акцією, яку здійснює керівництво АТ "Реклама", для збільшення частки ринку, стало розширення номенклатури послуг, акцентування на послугах ексклюзивного характеру, які забезпечують повне рекламне обслуговування клієнтів фірми.

### **Завдання:**

1. Проаналізувати маркетингову ситуацію та визначити маркетингові проблеми, які стоять перед фірмою.
2. Розробити варіанти маркетингової стратегії фірми.
3. Яка інформація потрібна керівництву фірми для досягнення ринкових цілей?
4. Які види маркетингової діяльності, на ваш погляд, необхідно здійснити, щоб виконати поставлені завдання.
5. Які конкурентні переваги та недоліки мають рекламні послуги фірми?
6. Проаналізувати можливості рекламної діяльності філій АТ "Реклама" у зв'язку з маркетинговими цілями фірми.
7. Запропонуйте мотивацію для працівників рекламної фірми.

## ***Компанія "Ернст енд Янг" - міжнародний лідер послуг***

Компанія Ернст енд Янг" є міжнародним лідером з аудиту, оподаткування і права, супроводу трансакцій і консультування. Компанія є міжнародною організацією з офісами в 700 містах у 140 країнах. Доходи компанії за 2009 фінансовий рік склали 21.4 млрд. доларів США, за 2010р. - 21.3 млрд. доларів. Спільні цінності та високі стандарти якості об'єднують 144тисячі співробітників в усьому світі.

Компанія "Ернст енд Янг" була першою міжнародною фірмою з надання професійних (тобто аудиторських та консультаційних) послуг, яка розпочала діяльність в Україні у 1991 році. Сьогодні компанія в Україні нараховує 519 фахівців, які надають послуги міжнародним корпораціям та українським компаніям. Офіси компанії знаходяться у Києві та Донецьку.

В структуру компанії входять : фінансовий відділ, маркетинг та розвиток бізнесу, відділ персоналу, внутрішній юридичний відділ, відділ інформаційних технологій, загальна адміністрація та відділи з обслуговування клієнтів:

1) відділ аудиторських послуг (аудит, розслідування шахрайства і консультації з урегулювання конфліктів, консультації у галузі сталого розвитку, консультації з питань бухгалтерії та фінансової звітності);

2) відділ консультаційних послуг (підвищення ефективності діяльності, ризику, академія бізнесу, послуги в галузі інформаційних технологій);

3) відділ послуг з податкових питань (корпоративне оподаткування, консультування з питань управління персоналом);

4) відділ консультацій з супроводу трансакцій (супровід трансакцій, корпоративні фінанси, оцінка та бізнес-моделювання, консультаційні послуги у галузі нерухомості).

Основними клієнтами компанії в Україні є Укрзалізниця, група "ІстВан", корпорація "Індустріальний союз Донбасу",

Укрексімбанк, НАК "Нафтогаз України", ПАТ "Полтавський ГОК", Група "Систем Кепітал Менеджмент", Донбаська паливно-енергетична компанія (ДТЕК), ПрАТ "Конті" та Roshen.

Таблиця 31

**Основні фінансові показники компанії "Ернст енд Янг" в Україні**

<b>Економічні показники</b>	<b>Одиниці виміру</b>	<b>2009 рік</b>	<b>2010 рік</b>
Усього чистий дохід	млн. грн.	263,828	329,182
Сплачені податки	млн. грн.	63,032	61,367
Стягнуті податки	млн. грн.	23,982	22,697

Компанія сприяє розвитку корпоративної культури. 3% штату компанії складають іноземці. Колектив компанії досить молодий : 77% співробітників молодші 30 років, працівників віком 30-50 років -21%, 2% складають працівники віком понад 50 років.

За статтю поділяються: жінки -62 %, чоловіки -38%. Плинність кадрів у 2010 році зменшилася до 14% порівняно з 31% у 2009 році.

Компанія заохочує і підтримує професійний розвиток співробітників. Програма професійного навчання існує для того, щоб забезпечити постійне підвищення професійного рівня працівників, зокрема отримання професійної сертифікації. В середньому кожний працівник на навчання витрачає 28 годин.

Основними навчальними програмами є:

1. Академія бізнесу "Ернст енд Янг"- відкрита для навчання клієнтів та підвищення кваліфікації співробітників;
2. Онлайн тренінги - система навчання шляхом використання Інтернет - ресурсів, відео - роликів;
3. Навчання нових працівників – програма "Вітаємо в "Ернст енд Янг";

4. Навчання працівників після отримання нової посади - тренінги для підвищення професіоналізму.

У 2008 році компанія приєдналася до мережі Глобального договору ООН, який пропагує сталий розвиток і закликає організації демонструвати їх відданість загальноприйнятим принципам у таких питаннях, як боротьба з корупцією, охорона довкілля і права людини.

Програма корпоративної відповідальності передбачає активний зв'язок компанії з усіма зацікавленими сторонами, складовими яких є:

- ✓ ринок – клієнти, представники органів влади, інвестори, науковці та викладачі вузів;
- ✓ офіс – співробітники, колишні співробітники, які звільнилися або пішли на пенсію;
- ✓ суспільство – організації, які займаються питаннями освіти, підприємництва та довкілля;
- ✓ довкілля - вплив компанії та її операційної діяльності.

### **Завдання:**

1. Проаналізуйте діяльність компанії "Ернст енд Янг" як в Україні так і на світовому рівні, використовуючи Інтернет - ресурс.

2. Сформулюйте філософію та політику компанії.

3. Оцініть відданість компанії "Ернст енд Янг" принципам корпоративної відповідальності.

4. Розробіть програму корпоративної відповідальності для будь-якої фірми.

5. Розробіть план розвитку корпоративної культури фірми.

6. Запропонуйте, на Вашу думку, програму економічного та соціального розвитку компанії "Ернст енд Янг", використовуючи таблицю

## СИТУАЦІЙНІ ТА АНАЛІТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Ситуаційні вправи як форма інтерактивного навчання

Сучасні вимоги до підготовки менеджерів передбачають здобуття основних практичних вмінь та навичок ще на студентській лаві. В практичному менеджменті немає універсальних рішень, які слухні для різних ситуацій, персоналу, стилю керівництва. У практиці менеджменту управлінські рішення є продуктом складного процесу посередництва та переговорів, який вимагає багато часу. Як правило, проблеми в менеджменті виникають постійно, і зазвичай існує дуже мало можливостей вирішити організаційні завдання раз і назавжди. Головними завданнями ситуаційних вправ є навчити майбутнього працівника творчо підходити до управлінської діяльності. Менеджер-професіонал повинен вміти працювати у складних умовах, коли завдання ніколи не закінчуються і потрібно постійно взаємодіяти з іншими людьми.

Опанувати сучасні технології прийняття управлінських рішень, формувати комунікативну компетентність, навички роботи та керівництва групою, застосовувати основні функції менеджменту для організації роботи найкраще допоможуть інтерактивні методи навчання.

Проведення практичних занять з розглядом та аналізом ситуаційних вправ дозволить:

- ✓ інтенсивно використовувати самостійну роботу студента;
- ✓ використовувати методи конкретних ситуацій з метою пояснення нових теоретичних положень теми;
- ✓ активно використовувати технічні засоби навчання, зокрема відеоматеріалів, які ілюструють і надають інформацію до ситуаційних задач;

- ✓ дотримуватися умов недостатньої визначеності, оскільки управлінські рішення приймаються в умовах дефіциту об'єктивної інформації, необхідно навчати майбутніх менеджерів «діяти за обставинами»;
- ✓ використовувати різні рольові функції для аналізу конкретних ситуацій;
- ✓ активно підтримувати внутрішньогрупову взаємодію студентів, залучаючи до обговорення найбільш пасивних.

Ситуаційні вправи дають змогу наблизити навчання до реалій практичного менеджменту.

Ситуаційні вправи дозволяють:

- набути навичок використання теоретичного матеріалу для аналізу практичних проблем менеджменту;
- формувати навички оцінювання ситуації, вибрати та організовувати пошук основної інформації;
- виробити вміння формулювати питання та запити;
- виробити вміння розробляти багатоваріантні підходи до реалізації плану дії;
- формувати вміння розробляти управлінські рішення в умовах невизначеності;
- формувати навички ясного і чіткого висловлювання та відстоювання власної позиції в різних формах: письмово, на диспуті в малих групах та у виступі перед аудиторією;
- формувати вміння самостійно приймати управлінські рішення, використовуючи інформацію групового аналізу ситуації;
- формувати навички та прийоми всебічного аналізу управлінських ситуацій, прогнозувати способи розвитку ситуації [14].

### ***Ситуація 1 «Права та обов'язки в колективі»***

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства вийшло зі строю обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, робітник ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

#### **Завдання:**

1. Поясніть, якими мають бути дії начальника цеху по відношення до майстра, до робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?
4. Запропонуйте принципи та методи управління в цеху.

### ***Ситуація 2 «Внутрішні проблеми в колективі»***

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. В результаті в строк не виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії. Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку бригади, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів. Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

**Завдання:**

1. Поясніть, які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації? Які саме?
3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади? Аргументуйте.
4. Запропонуйте систему оплати праці в разі порушення трудового розпорядку.

***Ситуація 3 «Стратегія диверсифікації»***

Автотранспортне підприємство ПАТ "Дельта-М" займається перевезеннями на території України та країн СНД. Середньоспискова кількість машин-250 од. Чисельність працюючих - 640 осіб. Існує розвинена інфраструктура, яка дозволяє здійснювати ремонт та технічні огляди; є власна станція заправки та склад ПММ. Близько 25% транспортних одиниць протягом поточного року потребує капітального ремонту. Завантаженість роботою в середньому за рік -. 80%. Наявні обігові кошти дозволяють здійснити часткову модернізацію та оновлення транспорту. На початку 2011 року підприємство вирішило диверсифікувати свою діяльність на країни Східної Європи.

**Завдання:**

1. Визначити місію та цілі організації.
2. Проаналізуйте розвиток транспортної галузі України протягом останніх років.
3. Оцініть зовнішнє середовище організації та його вплив на діяльність підприємства.



4. Визначте стратегічні альтернативи та оберіть оптимальну стратегію для підприємства.
5. Вкажіть етапи реалізації стратегії за відповідними напрямками.

#### ***Ситуація 4 «Торгівельно-посередницька діяльність»***

Торгівельно - посередницьке підприємство ТзОВ "Формула" з чисельністю працюючих 25 осіб, утримує 3 торговельні точки. У підприємства є власні склади загальною площею 120 м<sup>2</sup>, значна частина якої не використовується. Транспортні засоби (2 вантажні автомашини, 1 легкова та 1 мікроавтобус) орендовані. Підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, має валютний рахунок та постійні зв'язки з контрагентами у Польщі. Розмір статутного фонду 10000 у.о., середньомісячний оборот 20000 у.о.

##### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте торгівельно-посередницьку організацію (структура підприємства, форма власності, профіль, види діяльності, ресурси тощо).
2. Поясніть, як впливають фактори прямої дії зовнішнього середовища на внутрішній стан організації.
3. Як нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища на діяльність торгівельно-посередницького підприємства? Аргументуйте.

#### ***Ситуація 5 «Ефективність банківських послуг»***

Комерційний банк «Східний» зіткнувся з серйозними проблемами. Експерти відзначили, що однією з головних причин є відсутність плану маркетингу і чіткої стратегії розвитку. Для покращення обслуговування клієнтів в банку

ввели внутрішній розпорядок, згідно якого керівники всіх рівнів зобов'язані були спочатку обговорювати з керуючим свої дії і тільки тоді давати вказівки підлеглим. Ефективність діяльності працівників оцінювалась в залежності від того, наскільки успішно вони реалізовували на практиці поставлені перед ними цілі. Однак ефективність не змінилася, бо недостатньо чітко формулювалися поняття "відмінне обслуговування клієнтів"; працівники отримували неконкретні цілі; співпрацівники не мали інформації про те, наскільки ефективно вони працюють, незрозумілою була маркетингова політика.

### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте, чи правильну стратегію обрало керівництво банку.
2. Поясніть, яку б місію і цілі ви запропонували б банку. Обґрунтуйте відповідь.
3. Розробіть маркетингову стратегію, яка дозволила б збільшити наявність клієнтів в банку.

### ***Ситуація 6 «Інноваційний розвиток країн»***

Сучасний світовий ринок вимагає конкурентоспроможної високотехнологічної продукції. На ньому працюють великі, середні й малі країни (за розмірами, чисельністю населення, техніко-технологічним рівнем виробництва). Найбільш виграшний стан мають США, Росія, Китай, які можуть дозволити собі фінансування широкого фронту науково-технологічних досліджень, за рахунок чого гнучко перерозподіляються ресурси. Вони можуть обирати час (коли) і напрям (де) введення чергової продукції з найменшими зусиллями й витратами, дозволити собі вдаватися до хитрощів, тобто, вдати, що готують до виведення на ринок певної продукції і, таким чином, змусити конкурента

перерозподілити внутрішні ресурси для протистояння очікуваній загрозі на ринку. Менш вигідні позиції на світовому ринку малих країн: Фінляндія, Норвегія, Данія тощо. Вони обрали політику розвитку досить скромного, але добре позиційованого науково-технічного потенціалу для контролю певного сегменту ринку. Для потужних країн вони не становлять суттєвої небезпеки, навпаки, стабілізують ринок, підвищують його передбачуваність, займаючи певні ніші і створюючи умови для активної конкуренції між лідерами ринку. Країни середнього розміру не мають достатніх коштів для фінансування широкого фронту науково-технічних досліджень. Вони не можуть бути й задоволені вузьким позиціонуванням на світовому ринку, оскільки цього мало для реалізації власного потенціалу і забезпечення добробуту свого населення. Деякі з цих країн, наприклад, Італія, позиціюють на ринку за двома-трьома напрямками. Німеччина, Франція, Великобританія пішли дещо іншим шляхом, м'яко об'єднуючи свої економіки в рамках Європейського Союзу для координування інноваційного розвитку, що викликає занепокоєння з боку США через зростання конкурентоспроможності продукції Євросоюзу.

### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте, яку стратегію інноваційного розвитку слід обрати Україні:
  - а) широкого фронту науково-технічних досліджень?
  - б) позиціонування на ринку за обмеженим числом технологічних напрямів?
  - в) стати частиною економіки чогось цілого?Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Підготуйте аналіз інноваційного розвитку України, використовуючи дані статистичних щорічників та Internet – ресурсу.
3. Охарактеризуйте поняття «позиціонування», частка та місткість ринку.

### ***Ситуація 7 „Юнітрейд” – продавець терміналів***

Для ринку телекомунікаційного обладнання фізична та психологічна відстань між виробниками та кінцевими споживачами така велика, що ефективне узгодження попиту і пропозицій вимагає наявності посередників. Одним із них на ринку України виступає компанія „Юнітрейд”, яку було засновано у 1993 р., а з 1995 р. вона почала активну діяльність. Нині компанія працює за такими групами товарів :

- засоби телекомунікацій –телефони (звичайні та безпроводні), автовідповідачі, радіосистеми ДЕСТ, факси, копіювальні апарати, міні АТС
- комп’ютерна техніка –портативні комп’ютери
- аудіо –та відеотехніка, фотоапарати, автомобільні сигналізації, детектори та лазер-радари.

Основні напрями діяльності компанії забезпечуються наступною формою організації праці. Компанія має відділи : дилерський, корпоративний, мобільного зв’язку, комп’ютерної техніки, оптових продажів. Дилерська мережа налічує більше 20 значних регіональних представництв і більше 50 дилерів в Україні.

У Києві працює 5 роздрібних фірмових магазинів, де споживачі можуть знайти широкий асортимент засобів телекомунікацій та моделей портативних комп’ютерів. Створені власні WEB – сторінки в Інтернеті та каталог з описом номенклатури продукції.

З часу свого заснування компанія працювала у складному навколишньому середовищі.

Низький рівень купівельної спроможності більшості населення України (48.7% від усього населення мали дохід нижчий від 1200 грн., 32% - від 1200 – 3000 грн., (дані на 2010 рік), високий рівень безробіття (у деяких регіонах – до 70%) негативно впливали на діяльність компанії. Економічна

криза обумовила ще більше зростання безробіття та інфляції. Процес приватизації мав би покращити економічне становище у країні за рахунок розвитку приватизованих підприємств та створення нових робочих місць. Але більшість підприємств отримали так званих номінальних власників, що не сприяло покращенню економічної ситуації в Україні.

Компанія „Юнітрейд” займається продажем терміналів, які виробляються за кордоном компанією „Nokia”.

Демографічна ситуація в Україні має такі особливості:

- на 1.01.2010 р. населення Києва становило 3 829 300 осіб;
- працездатне населення становить 62,9% від усього населення;
- природний приріст населення Києва становив – 5,4 на 1 000 населення;
- спостерігається збільшення у віковій структурі населення осіб від 20 до 24 років, від 35 до 49 років та людей похилого віку.

Компанія „Юнітрейд” працює у конкурентному середовищі, лише у Києві продажем мобільних телефонів займається більше 42 посередників та 5 операторів мобільного зв'язку: „ДСС”, „Golden”, „Telekom”, МТС, „Київстар”.

Доброчинна діяльність компанії складається з акцій:

- допомога спілці інвалідів Шевченківського району м. Києва,
- подарунки дітям шкіл-інтернатів. Крім того компанія підтримує культурні заходи, серед яких акторський кінофестиваль „Стожари” та гастролі Московських театрів.

Мобільний телефон - пристрій, у якому використовується радіохвиля різної частоти для передачі інформації. Для забезпечення передачі \ прийому радіосигналів використовуються наземні антени, які мають обмежені радіуси покриття території.

У базовий комплект входить мобільний апарат, зарядний пристрій, батарея. Мобільний термінал складається із корпусу, який зроблений з пластмаси, антени, клавіатури, дисплея та різних аксесуарів. Телефон може мати чохол, який купується додатково. Мобільні апарати упаковуються спочатку в целофан, а потім у картоні коробки. У коробку додається інструкція по користуванню. Сам по собі мобільний телефон не являє будь-якого інтересу, доки він не підключений до оператора.

Кожен рік обсяги збуту терміналів в Україні підвищуються, якщо у червні 1998 р. кількість абонентів мобільного зв'язку становила 110000 осіб, у кінці 1999р. вона досягла 200000 осіб, то у 2009р. 700000 осіб. Збільшуються обсяги збуту мобільних телефонів в компанії, але не такими темпами, якими вона бажає. Тому серед проблем, керівництво виділяє:

- недостатньо високі темпи зростання обсягів збуту;
- недостатній рівень інформованості споживачів про діяльність фірми;
- незадовільний імідж компанії.

### **Завдання:**

1. Проаналізуйте маркетингове середовище компанії, виявіть фактори, що впливають на її діяльність, аргументуйте проблеми фірми.
2. Охарактеризуйте місткість ринку м. Києва для продукції компанії.
3. Проведіть сегментування ринку України, оберіть цільові сегменти.
4. Аргументуйте гіпотезу позиціонування продукції для обраних сегментів ринку.
5. Розробіть маркетингову стратегію для компанії.
6. Визначте місію фірми.

## ***Ситуація 8 «Протиріччя виробника та дилера»***

Найбільша російська мережа салонів зв'язку «Евросеть» у черговий раз вступила в конфлікт із компанією виробником мобільних телефонів. Подібна історія уже траплялася із продукцією компанії "Samsung", а тепер на найвіддаленіші полиці відправляється продукція фірми "Nokia". Рішення «Евросети» пов'язане зі спробами домогтися привабливіших умов для себе від фінських виробників. Такі методи для «Евросети» не нові – подібне вона уже випробувала на "Samsung".

Для вирішення конфлікту "Nokia" може поступитися, оскільки значна частка продажу продукції залежить від «Евросети». Не виключено, що "Nokia" втратить позицію лідера через розбіжність з «Евросетью». Водночас частка "Nokia" на російському ринку нині перевищує 55%, звуження асортиментного ряду приведе до зменшення купівельної спроможності, а відповідно і зменшення прибутку.

Компенсувати це за рахунок продажу інших брендів практично неможливо. Крім того, негативом є те, що подібна політика дезорієнтує покупців - коли постійно виникають обмеження по тому або іншому бренду (Nokia, Samsung ) набагато простіше вибрати для покупки магазин, у якому гарантовано присутні всі виробники.

"Евросеть" пропонує вживати для демотивації персоналу з продажу продукції фірми "Nokia" наступні заходи:

1. Розмістити телефони фірми "Nokia" з центральних вітрин на найбільш віддалені. Консультантам забороняється рекомендувати покупку апаратів фірми "Nokia", їх продаж буде здійснюватися лише за вимогою покупця.

2. Співробітникам «Евросети» заборонено мати в особистому користуванні телефони компанії "Nokia".

3. «Евросеть» для торгової мережі в країнах колишнього СНД призначає ставку заробітної плати за продаж телефонів "Nokia" на рівні 0%, (порівняно базова ставка для "Samsung"

дорівнює 1%). Для зацікавлення продавців у продажі телефонів інших брендів надбавка до зарплати підвищена до 3% .

Представники компанії "Nokia" вкрай стримано відзиваються про нову комерційну політику свого найбільшого дилера, адже «Євросеть» - важливий гравець на ринку.

"Nokia", в свою чергу, проводить усвідомлену політику "стримання" зростання частки ринку «Євросети», що полягає у варіюванні поставки продукції, поставки в інші роздрібні мережі. Виробник не хоче створювати прямої залежності між собою й одним роздрібним гравцем.

### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте конфліктну ситуацію для кожної із сторін. Які, на вашу думку, варіанти розв'язання конфліктів виправдані ?
2. Проаналізуйте реальні мотиви, які підштовхують суб'єкти до конфлікту
3. Аргументуйте свої дії, як керівник представництва компанії " Nokia" ?
4. Запропонуйте стратегію розвитку для «Євросеть».

### ***Ситуація 9 Корпорація "Техноком"***

Корпорація «Техноком» - є однією з найбільших у Східній Європі. Її бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції «Технокому» експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя :Росію, Білорусію, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Польщу, Чехію, Болгарію.

Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO



9001:2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів та фестивалів "Європейська якість", "Вища проба". Торгова марка "Мівіна", "Лушеда", "Бім-Бім" є переможцями національного конкурсу «Золота торгова марка». Ринок продуктів швидкого харчування – є одним з найбільш динамічно розвиваючих ринків. З кожним роком зростає кількість споживачів, які хочуть витратити менше часу на приготування їжі. Проте для виробників «швидкої їжі» така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси : чим привабливіше поле бізнесу, тим більше бажаючих у ньому працювати. Тому в останні роки конкуренція поступово загострюється, на ринку з'являються нові продукти. За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання в межах 10-15%), слід очікувати вибіркове збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дорогих вітчизняних «швидких» продуктів, на які сформувався попит. Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техніком» розглядає у впровадженні системи GRM – маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ «Бім-Бім», рисової локшини та рисової вермішелі премії –класу «Лушеда», до складу яких входять овочеві компоненти. Другим способом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію два нових виробництва - макаронну та картонну, інвестуючи в цей проект 8 млн. доларів США. В компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того компанія забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок для працівників, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному "Центрі східної медицини".

### **Завдання:**

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації «Техноком».
2. Охарактеризуйте проблеми на ринку виробництва продуктів швидкого приготування.
3. Які методи може використовувати керівництво корпорації «Техноком» для впливу на поведінку споживачів.
4. Охарактеризуйте основні джерела формування конкурентних переваг для корпорації «Техноком».
5. Яку стратегію слід обрати компанії «Техноком» для утримання позицій на ринку.
6. Охарактеризуйте кадрову політику підприємства.

### ***Ситуація 10 «Готельний комплекс»***

Основним видом діяльності готельного комплексу «Дніпро» є надання послуг з організації проживання туристів та гостей м. Києва.

Готель «Дніпро» має ліцензію з туризму на здійснення 5 видів туристичної діяльності, але працює за одним з них – організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні.

Готель має відповідні угоди з такими туристичними фірмами України, як "Інтур-Київ", ТОВ "Олімп", ТОВ "Діалог-Київ", ПАТ "Укрінтур", "Арк-тур", "Бізнес-тур". Матеріальна база готелю, а саме, номерний фонд нараховує 192 номери на 283 ліжко-місця, з них: одномісних - 91, двохмісних - 44, напівлюксів двохкімнатних-24, люксів двохкімнатних - 4, люксів трикімнатних - 4, люксів - апартаментів (чотири, п'ятикімнатних) - 8. Загальна площа номерних фондів готелю дорівнює 12793 кв. м. Усі номери готелю обладнанні супутниковим телебаченням. Для забезпечення гостей послугами харчування в готелі працюють: ресторан на 160 посадкових місць, який має три

зали – "Дніпро" (шведський стіл) - 90 місць, "Леда" - 46 місць, "Візантійський" - 24 посадкових місць, п'ять барів та кафе "Струмок" на 45 посадкових місць.

У готелі також діє пункт обміну валюти, перукарня, магазини, кіоск з продажу періодичних видань, автомобільна стоянка на 24 авто, надаються послуги з прання білизни та хімчистки.

Для залучення іноземних туристів до України, працівники готелю приймають участь у міжнародних туристичних ярмарках як у Києві, так і за кордоном – у Варшаві, Лондоні, Берліні. Саме від результатів їх роботи, а також від загальної роботи всього персоналу готелю залежить, чи буде реалізовано економічний потенціал цього підприємства готельного господарства в умовах ринкової конкуренції.

Чисельність виробничого персоналу готелю нараховує - 133 працівника, а апарату управління -28 чоловік.

### **Завдання:**

1. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом, яке містить такі складові: загальні положення, основна мета та завдання, основні функції, управління підрозділами, зв'язки підрозділів, права підрозділу, відповідальність підрозділу, ліквідація та реорганізація підрозділу.

2. Проаналізуйте середовище готельного комплексу у зв'язку із наближенням Євро-2012.

3. Розробіть стратегічні рекомендації для готельного комплексу «Дніпро».

### ***Ситуація 11 Готельний комплекс «Київська Русь»***

Держкомітетом з туризму в м. Києві створено у 1993 році державне підприємство "Готельний комплекс «Київська

Русь»", яке є правонаступником готельного комплексу "Русь - інтурист" у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу «Київська Русь» розраховане на розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 осіб в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфету – з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану – з 10.00 до 23.00 год.

### **Завдання:**

1. Визначити загальну чисельність персоналу підприємства за умови 2 особи обслуговуючого персоналу на трьох туристів.

2. Розрахувати чисельність персоналу відповідно до категорій працюючих: апарат управління – із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу (відділ може створюватися за наявності 3-4 спеціалістів), обслуговуючий персонал - 55-60% від загальної чисельності працюючих, допоміжний персонал - 10-12% від загальної кількості працюючих.

3. Провести маркетингові дослідження ринку готельних послуг у м. Києві з врахуванням проведення Євро-2012.

4. Запропонуйте заходи підвищення кваліфікації персоналу готельного комплексу в зв'язку із проведенням Євро-2012.

### ***Ситуація 12 "Корпоративна соціальна відповідальність компанії Київстар"***

Компанія "Київстар" є ведучим телекомунікаційним оператором та лідером ринку мобільного зв'язку.

Основною місією компанії є - "Покращувати життя, надаючи телекомунікаційні послуги найвищої якості". За

2009 рік чистий дохід компанії склав 5,7.млрд. грн., а за півріччя 2010 року чистий прибуток складав 2,1 млрд. грн., при цьому валовий дохід у 2009 році був 12 млрд. грн. Сьогодні компанія "Київстар" охоплює 40% частки ринку України.

В компанії працює 5000 осіб, з них на постійній основі 3700 осіб. За статевою структурою 39% - жінки і 61% працюючих – чоловіки. Середній вік працівників компанії – 33 роки. 95,4% працівників мають вищу освіту. За підсумками 2009 року "Київстар" увійшла в трійку потужних платників податків країни. За період діяльності компанія сплатила 20 млрд. грн. податку.

Основними цінностями компанії є:

- ✓ бути кращими,
- ✓ тримати слово,
- ✓ надихати,
- ✓ розуміти,
- ✓ дарувати радість.

Бізнес-показниками компанії є:

- 22 млн. абонентів, майже 12 млрд. грн. щорічно валового доходу;
- більше 18 млрд. грн. капітальних інвестицій за період діяльності;
- бути першим за показниками якості зв'язку, покриттю мережі та якості обслуговування;
- понад 14 000 українських партнерів та постачальників;
- десятки масштабних соціальних проєктів;
- за годину проводять 16 млн. викликів, 500 тис. SMS;
- працюють в 195 центрах в Україні;
- понад 1,6 млн. українців користуються мобільним Інтернетом.

Київстар приділяє багато уваги відповідальності свого бізнесу перед суспільством, клієнтами, співробітниками, партнерами, державою та навколишнім середовищем.

3 травня 2006 року Київстар приєднався до "Глобального договору ООН" та веде свій бізнес відповідно до його основних принципів, а саме: відповідальність перед державою, відповідальність за продукт, вклад у суспільство, захист природи, розвиток персоналу.

**Завдання:**

1. Охарактеризуйте основні концепції корпоративної соціальної відповідальності компанії.
2. Аргументуйте вклад компанії в розвиток українського суспільства.
3. Чи відповідає місія та мета компанії реаліям сучасності. Аргументуйте.

## ДІЛОВІ ІГРИ В АКТИВІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

Для підготовки майбутніх менеджерів, озброєння їх необхідними знаннями, практичними вміннями необхідно впроваджувати активні форми та методи навчання. Великого значення в цих умовах набуває самопідготовка, глибоке осмислення теоретичних і практичних основ майбутньої професії. Саме ігрові методи навчання забезпечують усвідомлену зацікавлену розумову діяльність студентів, активне сприйняття теоретичного матеріалу в навчальному процесі, розвиток навичок самостійного вироблення рішень з проблемних питань. Ділові ігри дозволяють навчатися техніці прийняття рішення, усвідомленню необхідності теоретичної підготовки для практичної роботи, ознайомитися з проблемами та труднощами, які можуть виникнути в реальних умовах, краще засвоїти предмет, розвивати навички взаємодії з іншими. Ділова гра, на відміну від традиційних методів навчання, не лише передає певний обсяг знань, але насамперед розвиває здатність аналізувати, синтезувати та використовувати отриману інформацію.

Ділова гра сприяє формуванню практичних, трудових умінь, компетентності, зміцненню знань та навичок.

Ігри дають можливість: діагностувати стан колективу; визначати психологічний клімат у колективі; здійснювати прямий та зворотній зв'язок, у процесі якого керівник отримує необхідне інформаційне підживлення і у той же час використовує свій вплив для впровадження власних ідей, “налаштування” колективу, побудови управлінської стратегії; здійснювати навчальну, виховну та розвивальну функції у колективі; створювати умови для творчої діяльності в умовах паритету за формулою: важлива не посада – важливі ідеї; вчитися самостійності, відповідальності й розумного індивідуалізму; визначати пріоритетні напрями діяльності; виробляти вміння розробляти та приймати управлінські

рішення; навчитися формулювати думки, навчитися розробляти та вибудовувати концепції; вживатися в різні ситуації й рольові позиції; вчитися працювати в малій групі та з малою групою; вчитися долати сором'язливість і нерішучість; визначати життєву позицію членів колективу й визначати роль і місце кожного в реальній діяльності; підбирати команду однодумців; вчитися аналізувати й знаходити вихід із проблемних ситуацій; вчитися експромту в умовах дефіциту часу та інформації [29].

Проведення ділової гри у процесі навчання не лише активізує заняття, підвищуючи емоційне навантаження студентів, але не змінює спрямованості й акцентів у стосунках між викладачем та студентом.

Використання ділових ігор у процесі навчання студентів, зокрема майбутніх менеджерів, створює цілий ряд позитивних моментів: підвищується інтерес до навчальних занять і до проблем, які моделюються й розігруються; учасники гри набувають навичок прийняття конструктивних рішень; змінюється мотивація тих, хто навчається, засвоювати інноваційні знання; самооцінка гравців стає більш адекватною; розвивається інноваційне, аналітичне, економічне та психологічне мислення тих, хто навчається; реалізується системний підхід до розв'язання поставленої проблеми, оскільки можна простежити хід прийняття рішень від початку до кінця в умовах “стиснутого часу”, що є досить актуальним для майбутнього керівника [41].

Ділова гра створює умови для глибокого та повного засвоєння навчального матеріалу на основі систематичного використання знань у процесі одночасного розв'язання навчальних та професійних проблем, які моделюються, створює умови для розвитку їх творчого мислення у процесі аналізу виробничих ситуацій та пошуку нестандартних способів їх вирішення. Участь у ділових іграх стимулює розвиток особистісного потенціалу студента.



## ***Ділова гра 1. «Бізнес-план створення підприємства»***

**Метою ділової гри** є прояв студентами лідерських якостей, вміння об'єднувати та аналізувати ситуацію в країні, регіоні, місті.

**Ситуація.** Уявіть, що ви підприємець, який бажає розпочати новий бізнес. Складіть орієнтовний бізнес-план для відкриття фірми.

### **Методичні рекомендації та порядок проведення гри.**

1. Студенти поділяються на підгрупи по 3-4 людини (за бажанням студентів). Студентам дається ситуація для обговорення та аналізу.

2. На протязі 90 хвилин студенти обговорюють дану їм ситуацію та складають орієнтовний бізнес-план.

3. Після завершення обговорення студенти презентують свої підприємства перед аудиторією.

### **Завдання:**

- проаналізуйте ситуацію та запропонуйте перспективну діяльність підприємства;
- розробіть орієнтовний бізнес-план розвитку організації;
- порівняйте новостворене підприємство з наявними підприємствами-конкурентами;
- визначте свої переваги та недоліки перед конкурентами.

### **Рекомендована послідовність складання бізнес-плану:**

1. Оберіть назву підприємства
2. Оберіть форму власності підприємства (товариство з обмеженою відповідальністю, приватне акціонерне товариство, публічне акціонерне товариство і т.д.) та обґрунтуйте ваш вибір.

3. Оберіть сферу діяльності новоствореної фірми (зазначте галузь). Обґрунтуйте свій вибір. Опишіть види продукції або послуг, які надаватиме ваша фірма.
4. Оцініть свої можливості.
5. Обґрунтуйте звідки братимете кошти на створення підприємства.

Кошти для створення підприємства бувають: власні, залучені, позичені.

**Власні кошти** – це кошти, які належать особисто вам і якими ви можете розпоряджатися на власний розсуд.

**Позичені кошти** – це кошти, які необхідно взяти під певні відсотки на поворотній основі.

**Залучені кошти** – це кошти, які вам не належать, але які є у вас в наявності і якими ви можете користуватися певний час.

6. Розташування підприємства. Зазначте можливу адресу новоствореного підприємства та обґрунтуйте ваш вибір. Зазначте переваги та недоліки даного місця розташування.
7. Розрахуйте необхідний для розвитку вашого підприємства персонал із зазначенням посад та обґрунтуйте ваш вибір.
8. Розробіть орієнтовну рекламну кампанію (лозунг, девіз, придумайте емблему, логотип). Зазначте в яких ЗМІ планується проведення рекламних заходів. Обґрунтуйте ваш вибір.

**Девіз** – лаконічний, влучний, легкий для промовляння вираз чи вислів, що мимоволі врізається в пам'ять.

**Емблема** – умовне, символічне зображення будь-якого поняття, ідеї.

**Логотип** – Комбінація початкових букв, що являє собою скорочену назву установи, підприємства, фірми.

9. Зазначте назви фірм-конкурентів, з якими ви порівнюєте ваше новостворене підприємство. Сформулюйте свої переваги над фірмами-конкурентами.

## ***Ділова гра 2. «Модель ідеального керівника»***

### **Мета ділової гри:**

1. Сформувати в учасників гри уявлення про чинники управлінського потенціалу, що обумовлюють успішну управлінську діяльність.
2. Навчити експертному методу кількісної оцінки управлінського потенціалу кадрів.
3. Розвинути творче мислення учасників гри та здатність ефективно взаємодіяти між собою для прийняття колегіальних і колективних рішень.

### **Методичні рекомендації**

В кадровій політиці однією з найбільш складних проблем є об'єктивна оцінка управлінських кадрів. Достовірна оцінка кадрів управління необхідна при:

- а) підборі кандидатур на вакантну посаду;
- б) формуванні кадрового резерву;
- в) переатестації кадрів;
- г) підвищенні кваліфікації керівників і спеціалістів.

Більшість підходів до кількісної оцінки управлінських кадрів полягає в тому, що оцінюються не наслідки їхньої діяльності, а чинники їхнього управлінського потенціалу.

Під чинниками управлінського потенціалу господарських керівників розуміють не тільки особисті якості та компетентність, але й можливості, завдяки яким успішно здійснюється управлінська діяльність.

### **Порядок і правила проведення ділової гри**

***На першому етапі*** кожний учасник отримує два бланки: бланк гравця (табл. 32), в якому наведено перелік чинників управлінського потенціалу керівника підприємства та бланк шкал для оцінки чинників (табл. 33).

Кількісна оцінка управлінського потенціалу зводиться до визначення кожного чинника, що забезпечує ефективну управлінську діяльність.

Кожний гравець оцінює себе, тобто займається самооцінкою, заповнюючи колонку 3 табл. 32 “Самооцінка”. На всі незрозумілі питання відповідає тільки керівник гри.

*На другому етапі* кожний гравець самостійно оцінює чинники управлінського потенціалу, якими повинен володіти, на його думку, ефективний керівник. При цьому він заповнює колонку 4 табл. 32.

Таблиця 32

Бланк Гравця

№ з/п	Оцінювані чинники	Самооцінка	Оцінка успішного керівника		Еталон (колективна оцінка)	Відхилення від еталону	
			індивідуальна	колективна		індивідуальні оцінки	колективні оцінки
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Критичне ставлення до дійсності і до власної діяльності						
2.	Врахування в керівництві людського чинника						
3.	Єдність слова і діла						
4.	Творчі здібності						
5.	Професіоналізм						
6.	Самореалізація та саморозвиток						
	Вміння досягати кінцевих результатів з мінімальними витратами						

продовження табл. 32

1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Нетерпимість до бюрократизму						
8.	Здібності до розробки самостійних альтернативних рішень						
9.	Негативне відношення до алкоголю						
10.	Самокритичність						
11.	Твердість і рішучість						
12.	Професійна пам'ять						
13.	Висока працездатність						
14.	Педагогічні здібності						
15.	Інтелектуальні здібності						
16.	Правознавчі знання						
17.	Економічні знання						
18.	Вміння організовувати роботу						
19.	Технічна та технологічна підготовка						
20.	Вміння приймати рішення						
21.	Зовнішній вигляд						
22.	Почуття гумору						
23.	Поінформованість						
24.	Досвід роботи						
25.	Вік						
26.	Освіта						
Сума							

*На третьому етапі* всі учасники гри розбиваються на команди з 4-6 чол. і, обмінюючись думками, розробляють загальну групову оцінку чинників управлінського потенціалу “ефективного” керівника. Команди між собою не

консультуються. Кожна команда заповнює колонку 5 табл.32.

Таблиця 33

### Шкала для оцінки чинників управлінського потенціалу

Оцінювані чинники					
Оцінка	Ділові і особисті якості, знання, вміння, навички	Освіта	Досвід праці на керівній посаді, років	Вік, років	Підготовка в резерві на висування
5	Надзвичайно високий	Вища економічна	Більше 15	34-40	На факультеті менеджменту
4	Високий	Вища технічна	Від 10 до 15	35-40	На ФПК при вузах
3	Середній	Вища гуманітарна	Від 5 до 10	41-45	Тренінги або ПО (друга освіта)
2	Низький	Середня спеціальна	Від 1 до 5	22-30	Без відриву від виробництва
1	Надзвичайно низький	Середня	До 1	Понад 45	Недоцільно (при самооцінці виставляється "1", якщо підготовки не було)

**На четвертому етапі** гравці приймають участь у розробці колективної оцінки чинників управлінського потенціалу, тобто моделі ідеального керівника. До таблиці заносяться оцінки, проставлені окремими групами і на їх основі виробляється колективна, узагальнена оцінка.

Діяльність учасників гри оцінюється за сумарною помилкою при індивідуальній і колективній роботі. Потім помилки сумуються за всіма оцінюваними чинниками. Виграє той гравець чи та команда, у яких сума помилок мінімальна [36].

### *Ділова гра 3. «Розподіл обов'язків і прав»*

**Мета ділової гри:** ознайомити учасників з розмежуванням обов'язків і повноважень в апараті управління на основі використання функціональної матриці.

#### **Порядок проведення гри**

*На першому етапі* навчальна група спільно визначає 12 конкретних функцій управління. Кожний учасник гри заносить погоджені функції в колонку 2 табл. 34.

*На другому етапі* група розбивається на 5 підгруп. Кожна підгрупа "призначається" викладачем на певну посаду, з перерахованих в колонках 3-7 табл. 34. Підгрупа на основі колективного рішення повинна для своєї посади визначити обов'язки і права та заповнити символами відповідну колонку табл. 34.

Рекомендуються наступні символи для заповнення функціональної матриці:

“!” - вирішальний голос в колегіальному вирішенні питань, з правом стверджувального підпису;

“Р” - те ж саме, без права підпису;

“Я” - одноосібне рішення;

“П” - планування, підготовка питання;

“О” - організування;

“К” - контролювання;

“У” - узгодження, візування;

“Т” - виконавець;

“Г” - одержання інформації;

“А” - активність;

“Х” - координування;

“-“ - в роботі не приймає участі.

**Функціональна матриця прав і обов'язків в апараті управління**

№ з/п	Функція або зміст управління	Перелік посадових осіб або структурних підрозділів апарату управління				
		Директор підприємства	Заступник директора з комерційної діяльності	Заступник директора з кадрів	Начальник цеху	Начальник відділу індикативного планування
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

*На третьому етапі* представник кожної мікрогрупи виходить до класної дошки, на якій заповнює свою колонку в матриці, і в кінцевому підсумку формується функціональна матриця для всіх посад.

Якщо аналіз горизонтальних рядків матриці (функцій управління) показує, що одержана картина поділу праці за кожною із функцій управління вимагає уточнення, з'являється



*третій додатковий етап* гри. На цьому етапі група розбивається на дві-три підгрупи, в кожній призначається лідер-організатор роботи підгрупи. Кожна підгрупа обговорює розподіл прав, обов'язків і відповідальності, зафіксованих у кожному рядку матриці для всіх посад. Після цього лідери підгруп виходять до дошки і захищають свої позиції. При розходженні у поглядах вирішальне слово належить викладачу. Таким чином, приходять до спільного знаменника.

*На четвертому етапі* визначається трудомісткість виконання функцій, шляхом формування матриці переваг (табл. 35).

Таблиця 35

**Визначення трудомісткості функцій**

Символи	!	Р	Я	П	О	К	У	Т	І	А	Х	-	Сума
!													
Р													
Я													
П													
Щ													
К													
У													
Т													
І													
А													
Х													
-													

**Розрахунок значень символів для “матриці переваг”**

Ця матриця складається шляхом почергового порівняння символів один з одним. При цьому, переважаючому символу присвоюється ранг “2”, рівному за значенням – “1” і тому, який не має суттєвого значення – “0”. Наприклад, при порівнянні символів “!” і “Р” виявлено, що символ “!” повинен мати перевагу над символом “Р”, то в третю колонку першого рядка записують число 2, і за аналогією, оскільки

символ “Р” менш значимий, ніж “!”, то в другій колонці другого рядка запишемо “0”. Просумувавши числа кожного рядка, можна отримати відносну значимість кожного символу функціональної матриці, яка й приймається за величину відносної трудомісткості символу функціональної матриці. Одержані показники заносяться в табл. 36.

*На п'ятому етапі* гри підводяться її підсумки, аналізуються запропоновані учасниками підходи, дається загальна оцінка ефективності застосування даної гри в процесі навчання.

Таблиця 36

**Трудомісткість прав і обов'язків в апараті управління**

№ з/п	Функція або зміст управління	Перелік посадових осіб або структурних підрозділів апарату управління				
		Директор підприємства	Заступник директора з комерційної діяльності	Заступник директора з кадрів	Начальник цеху	Начальник відділу індикативного планування
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

[36].

#### ***Ділова гра 4. «Лідерство та комунікабельність керівника»***

**Мета ділової гри** – навчити студентів будувати систему взаємовідносин в колективі.

##### **Інформаційна база**

Торговельне підприємство під умовною назвою “Супермаркет” має наведену на рис. 13 організаційну структуру управління, яка відображає чотири основні функції, що виконуються нею:

➤ *Комерційна робота* - закупівля товарів, планування асортименту і товарних запасів та управління ними, планування спеціальних внутрішніх заходів, які сприяють збільшенню збуту товарів, безпосередній продаж товарів.

➤ *Рекламна діяльність* - оформлення віконних вітрин і рекламних вітрин в торгових залах, рекламні кампанії за допомогою засобів масової інформації.

➤ *Управління власним магазином* - робота з товарними запасами, обслуговування покупців, збереження будівлі магазину, будівництво і реконструкція, ремонтні роботи, обслуговування торговельного та інженерного обладнання.

➤ *Фінансова і контрольно-ревізійна функції* - контроль, ревізія, здійснення торгівлі в кредит, ведення бухгалтерського обліку, складання звітності.

##### **Порядок проведення гри**

Двом студентам пропонується зіграти ролі генерального директора Супермаркету і начальника відділу реклами. З числа інших студентів формуються дві експертні групи, які будуть відповідно оцінювати поведінку генерального директора та начальника відділу реклами в процесі комунікації між ними.

## Інформація для виконавця ролі генерального директора

Ви - генеральний директор супермаркету, якому підпорядкований значний управлінський апарат, що складається з чотирьох відділів (див. рис.13).

Щомісячно проводите з керівниками відділів індивідуальні бесіди з актуальних питань роботи універмагу.

На фірмі ви користуєтеся репутацією кваліфікованого спеціаліста, менеджера-організатора, лідера колективу. Непорозумінь з підлеглими, колегами і керівництвом фірми немає. Ви самі вважаєте себе здібним фахівцем і непоганим психологом. У всякому випадку, підлеглі відверті з Вами і вірять Вам.

### Експрес-інформація 1

Сьогодні без попередньої домовленості, як це завжди практикувалося раніше, ви запросили на розмову керівника відділу реклами.

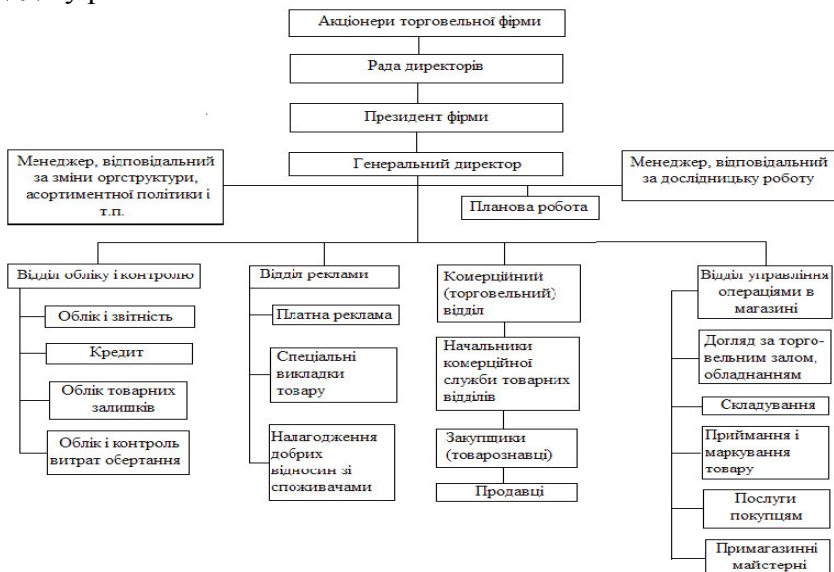


Рис. 13. Структура торговельного підприємства “Супермаркет”

## **Характеристика начальника відділу реклами**

Практичний, енергійний і відповідальний. Наділений волею і вмінням підпорядковувати собі людей, настирливий у праці. Як фахівець з реклами - думаюча, творча людина. Якість рекламних розробок завжди висока, сприяє збільшенню реалізації товарів. Знаходиться в дружніх відносинах з іншими членами колективу універмагу і користується повагою підлеглих.

## **Експрес-інформація 2**

В останній час генеральний директор з тривогою став помічати, що начальник відділу реклами поступово відривається від колективу управлінців, став контактувати з працівниками свого відділу, не реагує на пропозиції колег з інших відділів або ж робить їм іронічні зауваження. Був випадок, коли він не допоміг працівникам комерційного відділу уникнути помилки при плануванні закупок товару, хоча точно знав про її допущення. Є і інша інформація: у відділі реклами поряд з високою продуктивністю зросла плінність кадрів. Поки що немає скарг, але є дані, що начальник відділу реклами грубий і невитриманий, недоліки роботи свого відділу приховує, ухиляється від ділових зустрічей. Очевидно, вміючи правильно розподіляти роботу між окремими виконавцями (чим досягається висока продуктивність праці), він не сприяє зростанню кваліфікації працівників.

На підставі наведеної інформації вам пропонується скласти план ділової розмови, в якій повинні бути передбачені наступні питання:

1. Як начальник відділу реклами відреагує на запрошення на ділову розмову:

- *здогадається про істинну причину;*
- *буде мати на увазі іншу причину;*
- *віднесеться байдуже.*

2. Яких наслідків хоче досягти директор?
3. Чи є у директора шанс досягти успіху?
4. Який наслідок влаштує:
  - *директора,*
  - *начальника відділу реклами,*
  - *обох?*
5. Який наслідок не влаштовує:
  - *директора,*
  - *начальника відділу реклами,*
  - *обох?*
6. Які запитання буде задавати директор?
7. Які відповіді хоче на них одержати?
8. Які методи і прийоми впливу використає, щоб налаштувати начальника відділу реклами на відкриту розмову?
9. Як буде поводитися директор, якщо:
  - *начальник відділу реклами зі всім погодиться;*
  - *буде відмовчуватися;*
  - *рішуче заперечить;*
  - *прийде раніше призначеного терміну;*
  - *запізниться на призначений термін;*
  - *не з'явиться з невідомої причини;*
  - *зателефонує і попросить відкласти зустріч у зв'язку з терміновою роботою;*
  - *виразить намір звільнитися?*
10. Які кроки зробить директор в майбутньому стосовно начальника відділу реклами?

*Примітка.* Програма-модель поведінки і дій директора повинна бути викладеною на папері. Ви маєте право вносити зміни і доповнення в розроблений план за згодою викладача. Ви можете консультуватися з викладачем, але він має право запропонувати Вам діяти самостійно.

## **Інформація для виконавця ролі начальника відділу реклами**

Ви - керівник відділу реклами супермаркету. Щомісяця генеральний директор запрошує Вас на індивідуальну ділову розмову, де в невимушеній обстановці обговорюються успіхи та труднощі відділу, розглядаються питання особистого характеру. Вам подобаються такі бесіди й імponує манера директора коректно і тактовно проводити розмову. Серед працівників свого відділу і в колективі загалом ви користуєтеся заслуженою репутацією вольового керівника і відмінного спеціаліста. Вам подобається колектив, Ви вірите в знання і здібності своїх підлеглих, допомагаєте їхньому зростанню, завжди даєте чіткі і вичерпні завдання. Ви впевнені, що сприяєте підвищенню їхньої кваліфікації тим, що не заперечуєте проти переходу на більш високооплачувану роботу в інші організації, оскільки в Супермаркеті в цьому плані можливості обмежені. У ваших колег-керівників інших відділів, на жаль, немає Вашого ентузіазму і винахідливості. Деякі з них посередні спеціалісти і безініціативні люди. Ви їм охоче допомагали, доки не переконалися, що вони ховаються за Вашу спину і звалюють на Вас частину своєї роботи, хоча виконання завдань вимагає напруги. Переставши їм допомагати, Ви зосередили свої зусилля на праці підлеглих. Дуже швидко Ви відчули, що це не пройшло безслідно, деякі з Ваших колег стали з Вами не такими відвертими, як це було раніше. Раз чи два Ви зробили іронічні зауваження комусь із них з приводу небажання зрозуміти чисто торговельно-технологічні помилки. Іншого разу досить різко відповіли іншому колезі, коли він висловив свою незадоволеність Вами. Від своїх підлеглих дізналися, що Вас окремі працівники інших відділів звинувачують в пихатості.

## Експрес-інформація

Перед обідом секретар генерального директора передала Вам, що директор запрошує Вас о 15.00 до себе в кабінет.

У ситуації, що склалася, Ви можете передбачити, що це буде серйозна розмова про стан справ у відділі і про відносини з працівниками інших відділів апарату управління. При цьому Вас насторожило те, що секретар, на відміну від звичайного, не повідомила про мету розмови.

На підставі наявної інформації і запрошення на розмову Вам необхідно розробити для себе програму-модель власної поведінки і міркувань з відповідями на наступні питання:

1. Яку мету переслідує директор, запрошуючи мене на розмову?
2. Яких результатів очікує від бесіди генеральний директор?
3. Чи буде директор в розмові об'єктивним?
4. Чи впевнений він в її позитивному завершенні?
5. Який підсумок влаштує:
  - мене;
  - директора,
  - обох?
7. Який підсумок не влаштує:
  - мене,
  - директора,
  - обох?
8. Яку мету я ставлю перед собою?
12. Які прийоми впливу на директора я використаю?
13. Як я буду поводитися, якщо директор...
  - зі мною погодиться;
  - ніяк не відреагує і не прийме ніякого рішення;
  - рішуче заперечить;
  - буде розмовляти на підвищених тонах;
  - буде іронізувати;
  - буде відволікатися на телефонні розмови чи



*підписування документів;*

- *виразить бажання, щоб я залишив роботу?*

14. Як я відреаую, якщо директор до початку бесіди заявить, що вирішив відкласти розмову?

*Примітка.* Програма-модель Вашої поведінки і дій повинна бути викладеною на папері. Ви можете звертатися до викладача з запитаннями, його право не відповідати, якщо це суперечить заданим умовам.

## **Експертна група 1**

### ***Модель аналізу поведінки директора***

Ви входите до експертної групи. Ваше завдання - оцінити, як виконавець справився з роллю генерального директора Супермаркету і чи успішно провів розмову з начальником відділу реклами.

1. Чи був директор готовим до рольової розмови у даній ситуації?

2. Чи правильно він її розпочав?

3. Що він зробив для того, щоб з самого початку створилася атмосфера взаєморозуміння, довіри і дружелюбності?

4. Чи сформулював він наперед чітко і ясно мету розмови?

5. Чи правильно критикує начальника відділу реклами?

6. Чи зумів директор без упередженості оцінити поведінку начальника відділу реклами?

7. Чи враховує він настрій і позицію начальника відділу реклами?

8. Чи послідовно йде до поставленої мети і чи притримується розробленого плану?

9. Як він реагує на відповіді?

10. Чи утримує ініціативу в своїх руках?

11. Чи здобув він прихильність начальника відділу реклами?

12. Чи зробив директор будь-які висновки для себе?

13. Чи правильне рішення прийняв?
14. Яке рішення слід було б прийняти?
15. Чи послужить така співбесіда зміцненню авторитету керівника і встановленню ділових, товариських відносин?
16. Чи присутні у директора лідерські (комунікабельні) якості?

### ***Експертна група 2***

#### ***Модель аналізу поведінки начальника відділу реклами***

Ви входите до експертної групи. Ваше завдання - оцінити, як виконавець справився з роллю начальника відділу реклами і чи успішно провів розмову з директором.

1. Чи був стурбований начальник відділу реклами у зв'язку з раптовим викликом директора для розмови?
2. Чи встиг мобілізуватися і передбачити тему розмови начальник відділу реклами?
3. Чи зумів начальник відділу реклами чітко сформулювати мету розмови, не зважаючи на її раптовість?
4. Якщо так, то чи скеровував він розмову у напрямі визначеної мети?
5. Чи зумів він у ході розмови перевести ініціативу на себе?
6. Чи відповідали невербальні сигнали начальника відділу реклами ситуації (жестами, позою, мімікою)?
7. Чи зумів начальник відділу реклами переконати директора в обґрунтованості власної поведінки?
8. На які наслідки розмови слід очікувати начальнику відділу реклами в майбутньому?

*Примітка:* Ви можете доповнити список питань за згодою викладача. Загальна оцінка повинна бути вираженою у формі опису-характеристики ділової бесіди як засобу впливу на людину [36].

## ***Ділова гра 5. «Комунікаційні навички виступати перед аудиторією»***

**Мета ділової гри:** оволодіти технікою оцінки виступу.

### **Методичні вказівки**

Про загальну культуру керівника значною мірою можна судити з його мови. Оволодіння словом – необхідна вимога до керівника, тому що вона на 70% визначає психологію контакту з людьми. Культура мовлення - це гімн розуму, досконалість почуттів, засіб формування колективу, досягнення результату. Мова керівника повинна бути взірцем для підлеглих. Готуватися до повідомлення слід серйозно, ретельно. Дуже важливо вміти зосередитися, відволіктися від інших справ, спланувати промову та підготувати її конспект.

Виступ може мати інформаційну спрямованість - містити конкретний опис, оцінку ходу розвитку, виявлення закономірностей, нових ідей. Можлива й пропагандистська спрямованість – запевнити людей, закликати, надихнути, викликати активний настрій.

Залежно від мети складається робочий план виступу, вивчається та добипідбирається матеріал. Потім добираються необхідні факти, аргументи, уточнюється план, відшліфовується текст промови. У докладі важливо виділити головну думку, визначити її спрямованість та підтекст.

Досвідчені керівники в ході підготовки до виступу прагнуть завчасно врахувати склад, рівень та інтереси слухачів, їх настрої та можливу реакцію. Слід дотримуватися регламенту виступу. Для цього необхідно знати, що людина, яка говорить не дуже повільно, за дві хвилини переказує не більше сторінки машинописного тексту, надрукованого через 2 інтервали. Виступаючи, потрібно чітко та доступно викладати свої думки. Виступ повинен закінчуватися конкретними пропозиціями по суті. Доповідь не можна перевантажувати цифрами та прикладами. Факти мають бути

переконливими, безсумнівними.

Важливо бути послідовним. Зацікавити слухачів, довести, запевнити – це означає захопити їх довіру. Велике значення має контакт із слухачами, регулювання інтенсивності виступу. Вважається, що тільки інтонацією можна передати на третину більше інформації. Говорити слід виразно, чітко, не застосовувати зайвих слів.

Виступаючи, потрібно стежити за манерою викладу, мімікою, жестами. Важливо навчитися полемізувати, відповідати на репліки.

### **Методичні рекомендації**

Група розподіляється на 2 підгрупи – доповідачі та соціологи. На попередньому семінарському занятті викладач роздає всім студентам форми анкет для оцінки повідомлень двох студентів. У період підготовки до даного заняття три студенти повинні «обробити» матеріали, розглянути результати та дати їм принципову оцінку. Питання для обговорення видає викладач.

**Виконання.** Студенти отримують по дві анкети, відповідають на них та віддають групі «соціологів». На наступному занятті заслуховуються та обговорюються результати вивчення, формуються рекомендації з удосконалення техніки усного мовлення. Важливо, щоб студенти не забували рекомендації, а свідомо засвоювали їх у процесі обговорення, вчилися самостійно думати, висловлюватися, дискутувати, відповідати на запитання, робити правильні висновки.

При з'ясуванні відношення до повідомлення можна використовувати такі форми анкет:

#### **Анкета 1**

Яке із чотирьох суджень ви оберете:

1. Зміст інформації правильний, але форма не відповідає змісту.
2. Зміст інформації правильний, форма повністю йому

відповідає.

3. Слід замислитися над змістом інформації, а форма для мене неістотна.
4. Слід серйозно поміркувати і над формою, і над змістом інформації.

## **Анкета 2**

Нижче перераховуються позитивні та негативні характеристики доповіді. Прочитайте їх і підкресліть ті, які збігаються з вашою думкою:

### **Позитивні характеристики**

1. Доповідь доступна та зрозуміла.
2. Доповідь містить нові дані.
3. Матеріал емоційно насичений.
4. Матеріал доведений логічно та послідовно.
5. Мова ділова та коректна.
6. Матеріал насичений фактами.
7. Чітко висвітлено складні проблеми.
8. Викладання грамотне.
9. Факти висвітлюються оперативно.
10. Пробуджує думку, змушує замислитися та виробити власне ставлення до викладених фактів.
11. Має характер полеміки.
12. Доводить реальні факти.
13. Доповідь цікава, дискусійна.

[36]

### **Негативні характеристики**

1. Відсутність конкретних даних.
2. Недостатньо нової інформації.
3. Матеріал викладається сухо.
4. Відсутність логіки.
5. Нечітка мова.
6. Багато загальних міркувань
7. Нечітке висвітлення проблеми.
8. Викладання недбале.
9. Відсутність активності та оперативності у події.
10. Не сприяє формуванню власного ставлення до викладених фактів.
11. Не має полемічної гостроти.
12. Відсутність реальних фактів.
13. Доповідь не зацікавила.

### *Ділова гра 6. «Ділові якості менеджера»*

**Метою ділової гри** є вивчення кваліфікаційної та професійної характеристики керівників і спеціалістів; сформуванню модель менеджера та вивчити компетентність сучасного керівника-менеджера.

У грі бере участь одна група на чолі з керівником. Об'єктом гри можуть бути підприємства будь-якої форми власності.

Загальне завдання гри - обрати кандидатів у керівники підприємства за професійними характеристиками.

#### **Обмежуючі фактори гри**

1. Кількість команд гравців - не менше трьох.
2. При виконанні розрахунків слід суворо дотримуватися коефіцієнтів значущості якостей керівника, які визначені учасниками гри та в результаті соціологічних досліджень (табл. 37).

Таблиця 37

#### **Якості керівника та їх значущість (інформація для арбітражу)**

<b>Якості керівника</b>	<b>Умове позначення</b>	<b>Коефіцієнти значущості за даними досліджень</b>
Сумлінне виконання обов'язків	$K_1$	1,4
Діловитість	$K_2$	1,3
Практичний досвід	$K_3$	1,2
Інтелектуальні та розумові здібності	$K_4$	1,1
Вміння слухати	$K_5$	1
Працездатність	$K_6$	0,9
Організаторські здібності	$K_7$	0,8
Активна життєва позиція	$K_8$	0,7
Вольовитість	$K_9$	0,6

3. Гра проводиться в три етапи (А, Б, В), які розглядаються як самостійні закінчені частини ділової гри.

4. Ділова гра повинна бути закінчена протягом одного циклу (заняття).

### **Процедура, розподіл ролей і функцій між учасниками ділової гри**

Група учасників гри розбивається на команди по 4-5 чоловік у кожній. Після цього керівник гри ставить окремі завдання.

*Перше завдання* полягає в тому, щоб із загальної кількості учасників гри визначити кандидата в керівники підприємства. Кожна команда визначає одного кандидата в керівники із членів усієї групи. Його прізвище без проголошення (але із зазначенням номера команди) в письмовій формі передають ведучому заняття.

Ведучий заняття оголошує прізвища кандидатів у керівники, не вказуючи команди, виводить їх із відповідних команд і надає їм функції арбітражу. Група арбітражу містить 3-5 чоловіка.

*Друге завдання* - визначити ранг важливості якості абстрактного керівника (шифр та зміст якостей керівника видаються у письмовій формі), які розраховуються за даними таблиці 38. За рядками таблиці 38 кожна риса керівника порівнюється попарно з тією, яка визначається. Якщо названа риса (за думкою членів команди) важливіша, ніж та, яку визначають, у відповідній клітинці ставлять число 2, якщо рівнозначна - 1 і якщо менш значима - 0.

Таблиця 38

**Важливість якостей керівника**

Умовне позначення якостей керівника	Важливість $K_{ij}$									$\Sigma K_{ij}$
	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$	$K_8$	$K_9$	
$K_1$	1	1	2	0						
$K_2$	0	1								
$K_3$			1							
$K_4$				1						
$K_5$					1					
$K_6$						1				
$K_7$							1			
$K_8$								1		
$K_9$									1	

Вираз  $\Sigma K_{ij}$  визначає думку  $j$ -ої команди за значущістю  $i$ -х якостей керівника, які разом з таблицею 38 передаються до арбітражу.

*Третє завдання (етап А)* - дати бальну оцінку якостей кандидатів у керівники. Цю оцінку встановлюють, заповнюючи таблицю 51 за шкалою бальних оцінок ( $a_{ij}$ ) у діапазоні від 0 до 10. Один екземпляр таблиці передається до арбітражу для підбиття підсумків.

У той час, коли команди зайняті розрахунками із заповнення даних таблиці 39, група арбітражу на основі даних таблиці 38 визначає ранг якостей керівника, заповнюючи таблицю 40 (максимальний  $\sum_{ij} K_{ij}$  буде займати перше місце,

наступний після нього - друге і так далі). Коефіцієнти значущості (1,4; 1,3; 1,2; 1,1; 1,0; 0,9; 0,8; 0,7; 0,6) проставляють залежно від рангу якості. Так, для якості з рангом 1 (найбільше значення) відповідає коефіцієнт значущості 1,4 і далі 1,3; 1,2; тощо.



Таблиця 39

**Бальна оцінка якостей кандидатів у керівники  
(інформація для j-х команд)**

Прізвище, ім'я, по батькові кандидатів у керівники	Етап гри	Бальна оцінка ( $a_{ij}$ ) якостей керівника									$\Sigma a_{ij}$
		$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$	$K_8$	$K_9$	
Іванов П.А.	А Б В	8	10	5	7	10	5	6	8	10	69
Петров Г.П.	А Б В										

На етапі В після визначення бальної оцінки якостей кандидатів у керівники арбітраж оголошує коефіцієнт важливості якостей, які розраховані за усередненими даними всіх команд із виразу  $\sum_{ij} K_{ij}$  (табл. 40). Коефіцієнти

важливості гравці проставляють у верхній частині клітини у рядку Б (табл. 39). Перемножуючи коефіцієнти важливості на бальну оцінку, яка записана у рядку А, з занесенням результатів у нижню частину клітинки, гравці визначають у рядку Б  $\Sigma a_{ij}$  - бальну оцінку якостей кожного кандидата у керівники. Ці дані передають у групу арбітражу.

Таблиця 40

**Важливість та ранг якостей керівника**

Умовне позначення якості	Важливість якостей за даними команд (j)					$\sum_{ij} K_{ij}$	Ранг якостей	Коефіцієнт важливості
	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
$K_1$								
$K_2$								
$K_3$								
$K_4$								
$K_5$								

продовження табл.40

1	2	3	4	5	6	7	8	9
K <sub>6</sub>								
K <sub>7</sub>								
K <sub>8</sub>								
K <sub>9</sub>								

На етапі В процедура проведення розрахунків така ж, як і на етапі Б, лише з тією різницею, що командам гравців видаються коефіцієнти важливості, які розраховані на основі рангів якостей керівника, одержаних у результаті спеціальних досліджень. Одержані дані  $\Sigma a_{ij}$  в нижніх частинах клітинок рядка В також передаються в арбітраж для підбиття підсумків.

#### Умови і підбиття підсумків ділової гри

1. Гру можна проводити тільки під час аудиторних занять.
2. Тривалість ділової гри повинна бути розрахована на повне завершення одного чи декількох її етапів.
3. Підсумки можна підбивати на кожному етапі або за трьома етапами разом.
4. Переможцями гри можуть бути команди, кандидатом у керівники від яких виставлено всіма командами максимальну кількість балів на всіх трьох етапах гри (табл. 41).

Таблиця 41

#### Підсумки бальної оцінки кандидатів у керівники

Прізвище, ім'я, по батькові кандидатів у керівники	Кількість балів за етапами $\sum_{ij} a_{ij}$			Місце за етапами			Загальна кількість балів за всіма етапами	Місце за всіма етапами
Іванов П.А.								
Петров Г.П.								

Команди та прізвища представлених ними кандидатів у керівники, залежно від аудиторії гравців, можуть бути розголошені або не розголошені арбітражем. Цією інформацією розпоряджається керівник гри [36].

## *Ділова гра 8. Алгоритм розв'язання управлінських проблем*

### **Мета ділової гри:**

1. Розробка алгоритму розв'язання управлінських проблем.
2. Формування навичок колективного вироблення рішень.

### *Вихідна інформація*

Як відомо, мистецтво менеджера полягає в тому, щоб вчасно передбачати проблеми і вчасно намітити та реалізувати шляхи їх розв'язання. Завдання полягає в тому, щоб визначити послідовність виконання менеджером дій, зазначених у бланку учасника гри.

На бланку учасника гри в гр. 3 "Індивідуальна оцінка." позначте черговість дій при розв'язанні проблем від № 1 до №18. При груповій роботі те саме позначення проставте в гр. 4 "Групова оцінка". Після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій і заповнення гр. 5 "Еталон" розрахуйте і заповніть гр. 6 – 8.

Таблиця 42

Бланк учасника гри

	Дії менеджера	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової	Час роботи
1	2	3	3	4	5	6	7	8
1	Опис проблеми							
2	Документальне оформлення завдання							

продовження табл. 42

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Визначення можливості розв'язання проблеми							
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного							
5	Оцінка ступеня повноти та достовірності інформації про проблему							
6	Оформлення рішення							
7	Розробка варіантів розв'язання проблеми							
8	Визначення існування проблеми							
9	Оцінка новизни проблеми							
10	Контроль за виконанням рішення							
11	Вибір рішення							
12	Оцінка варіантів рішення							
13	Організація виконання рішення							
14	Постановка завдань виконавцю							

продовження табл. 42

1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	Вибір критерію оцінки варіантів рішення							
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами							
17	Формулювання проблеми							
18	Визначення причин виникнення проблеми							
	<b>Сума помилок</b>							

### ***Рекомендації та порядок проведення ділової гри***

Керівник гри ставить завдання на гру, пояснює її вихідні умови й завдання учаснику. Кожний учасник гри приймає самостійне рішення щодо розробки алгоритму розв'язання управлінських проблем, виробляє власну думку на основі практичного досвіду. Кожна команда шляхом взаємних консультацій виробляє спільну думку щодо розробки алгоритму розв'язання управлінських проблем. Один із членів команди (ситуаційний лідер) доповідає і обстоює думку своєї команди.

### ***Правила гри***

Із 18 дій, зазначених у бланку учасника, треба послідовно скласти алгоритм розв'язання управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати дії порядковими номерами від 1 до 18; спочатку кожний гравець приймає рішення самостійно, без яких-небудь консультацій з іншими гравцями.

На всі незрозумілі запитання відповідає тільки керівник гри. Кожний гравець про закінчення роботи повідомляє піднятою рукою; потім усі гравці поділяються на команди з 5 – 7 чоловік і у вільному обміні думками (в команді) виробляють загальну колективну думку щодо алгоритму розв'язання управлінських проблем. Команди не обмінюються думками між собою. Про закінчення виконання завдання повідомляється підняттям руки; представник команди, доповідаючи групове рішення, має право захищати його логічними доказами; керівник гри фіксує час ухвалення як індивідуальних, так і групових рішень.

### ***Модель гри***

Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. Гравцям роздаються бланки учасника гри. Усно даються необхідні пояснення до них. Учасники гри приймають рішення за поставленим завданням індивідуально, а потім колективно в групах. Представник кожної групи доповідає про прийняте рішення і його логічне обґрунтування. Керівник на підставі особистих спостережень аналізує роботу учасників гри, повідомляє результати, заохочує переможців.

### ***Регламент гри***

Гра проводиться в один цикл. Приблизний час етапів гри: пояснення керівника про гру — 15 хв.; індивідуальні розробки учасників — 30 хв.; колективні рішення учасників — 30 хв.; підведення підсумків і оголошення результатів — 15 хв.

### ***Підведення підсумків ділової гри***

Керівник гри порівнює індивідуальні й колективні рішення щодо розробки Алгоритму розв'язання управлінських проблем, повідомляє результати гри, аналізує групову

діяльність її учасників, співвідносячи її з отриманими результатами.

### ***Критерій оцінки***

Час виконання завдання; правильність розв'язання завдання — типова помилка у розв'язанні завдання при індивідуальній і груповій роботі. Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця номерів дій (етапів) прийняття управлінського рішення. Наприклад, за еталоном "Вибір рішення — № 13", а думка учасника гри "Вибір рішення — № 9", отже, помилка дорівнює 4 одиниці.

Єдиний критерій — сума балів. Час роботи еквівалентний отриманим очкам з розрахунку: 1 хв. — 3 бали. Одна помилка при виконанні завдання оцінюється в 1 бал. В індивідуальному й колективному заліках перемагає той, хто набрав найменшу кількість балів. Наприклад, при порівнянні результатів двох учасників гри отримуємо: перший затратив 15 хв. і допустив сумарну помилку 18, а другий — 10 хв. і допустив сумарну помилку 22. За основу розрахунку беремо 10 хв. Тоді перший гравець у підсумку набирає  $18 + (15 - 10) \cdot 3 = 33$  бала, а другий — 22. Виграє другий. Аналогічно порівнюється й групова робота. Кожне порушення правил гри штрафується двома балами.

## *Ділова гра 9. Вибір стратегії розвитку підприємства*

### **Мета ділової гри**

Оволодіння компетентностями в розв'язанні конкретних виробничих проблем.

Набуття навичок в ухваленні управлінських рішень.

Вибір методів і засобів орієнтації в нестандартних ситуаціях.

Виявлення вміння бути в ролі керівника - інноватора.

### ***Вихідна інформація***

Завод виготовляє дизельні двигуни кількох типорозмірів і модифікацій, дизель-генератори, компресори, запчастини й товари народного споживання. Номенклатура продукції заводу за рік обновляється на 6 %. Заготівельне виробництво не відповідає зростаючим вимогам. Більше п'яти років будується блок заготівельного виробництва (цех зварювальних конструкцій, ливарний, обробний, ковальсько-пресовий цехи). Закінчення будівництва в поточному році не передбачено. Обсяг будівельно-монтажних робіт, які залишилося виконати, а також недопоставленого устаткування, переважно для ливарного й обрубного цехів, становить 320 млн. грн.

Характерно й те, що раніше на будівництво виділялися капітальні вкладення за рахунок централізованих джерел, але після приватизації заводу, всі об'єкти промислового призначення необхідно добудовувати за рахунок власних коштів. Розраховувати на допомогу від держави марно. Робота заводу показує, що без ґрунтовної перебудови значна частина прибутку буде йти на покриття штрафних санкцій і на погашення банківських позичок. Заборгованість банку за рік становила 950 млн. грн. Приблизно половина верстатного парку експлуатується більше 25 років. Обробка колінчастих валів, які поставляються на завод має великі припуски та низьку якість. Через недостатню кількість



висококваліфікованих верстатників і перебої з матеріально-технічним постачанням, низьку платоспроможність покупців та зменшення замовлень коефіцієнт змінності устаткування становить 0,8.

Постійне невиконання плану випуску продукції пов'язане з технічною відсталістю, низьким рівнем оперативного планування й управління, недоліками в підготовці виробництва, відсутністю належної виконавчої дисципліни та ін.

У даний час недоукомплектованість промислово-виробничим персоналом (ПВП) становить 190 робітників. Крім того, незадовільно розв'язуються соціальні проблеми.

Більше 200 чоловік стоять у черзі на отримання житла.

Таблиця 43

#### Техніко-економічна характеристика заводу

Показник	Кількість
1	2
<i>Загальні показники</i>	
Середньорічна чисельність	
ПВП, осіб	5420
робітників	3520
З них:	
в основному виробництві	1815
ІТП	912
Кількість цехів	18
у тому числі основних	11
Кількість робочих місць	1894
Кількість робочих місць, що відповідають нормативним вимогам, од.	720
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	6500
Вартість активної частини, тис. грн.	1780
Кількість технологічного устаткування, од.	129
у тому числі:	
металорізальне	903

продовження табл. 43

1	2
термічне	41
зварювальне	335
верстати з ЧПУ	12
<i>Основні техніко-економічні показники</i>	
Випуск товарної продукції, тис. грн.	8530
у тому числі ТНС, тис. грн.	250
Виконання плану постачань за договорами, %	85
Граничний рівень витрат на 1 грн. продукції:	
плановий	0,75
фактичний	0,90
Фондовіддача, грн.	1,12
<i>Технічний рівень продукції, що випускається</i>	
Відновлення продукції за рік, %	7
Частка ВКЯ в загальному обсязі товарної продукції, %	3,5
<i>Технічний рівень виробництва</i>	
Питома вага ручних робіт, %	36,5
Ступінь механізації та автоматизації праці, %	42,8
Використання потужностей, %	66
Потужність інструментального виробництва, %	2,8

### Методичні рекомендації і порядок проведення ділової гри

Навчальна група поділяється на підгрупи, кожна з яких не перевищує 5 – 7 чоловік. Підгрупа обирає керівника проекту, виявляє та аналізує проблеми і розробляє проект програми перебудови заводу.

Учасники ділової гри повинні:

- ✓ сформулювати проблеми неритмічної роботи заводу;
- ✓ розглянути причини виникнення проблем;
- ✓ виділити основні проблеми за кожним напрямом; виділити внутрішні й зовнішні проблеми;

- ✓ визначити мету й завдання перебудови заводу за основними напрямками;
- ✓ виробити основні напрями розв'язання проблем;
- ✓ розробити комплекс заходів щодо розв'язання проблем, пов'язаних із ресурсами, виконавцями й термінами;
- ✓ обґрунтувати запропоновані заходи;
- ✓ визначити послідовність реалізації заходів, виділивши першочергові та перспективні, обґрунтувати запроповану послідовність реалізації заходів;
- ✓ визначити ефективність запропонованого проекту.

Досвід розв'язання проблем показує, що найважчим етапом є визначення проблем і причин їх виникнення. Спочатку проблеми краще сформулювати керівнику підгрупи, потім члени команди пропонують свої думки, а також виявляють причини виникнення проблем. Узагальнені проблеми вносяться в проект перебудови.

Після того як проблеми відповідним чином сформульовано, учасники гри переходять до висунення ідей перебудови. Варто застерегти керівника підгрупи від будь-якої оцінки запропонованих членами команди ідей на стадії їх висунення. Необхідно, щоб кожний учасник ділової гри мав можливість обміркувати всі запропоновані ідеї. Після розгляду кожної ідеї керівник підгрупи підводить підсумки обговорення. Результати вносяться в проект перебудови. Кожний етап розробки проекту перебудови обговорюється за участю всіх слухачів, і в проект перебудови вноситься обґрунтоване колективне рішення.

Як самостійну проблему можна розглянути розробку плану реалізації заходів. При підготовці проекту перебудови необхідно забезпечити тісний взаємозв'язок учасників підгрупи, активну роботу кожного.

На загальному занятті навчальної групи кожний керівник проекту представляє варіант своєї підгрупи, розповідаючи й про ті проблеми та напрями, які розглядали, але не прийняли

(необхідно зазначити причину відхилення їх). Опонентами є члени іншої підгрупи. На основі загального обговорення запропонованих варіантів виробляється оптимальний варіант стратегії перебудови заводу в нових умовах господарювання.

Результати ділової гри оцінюються за п'ятибальною системою. Критеріями оцінки є: доповідь (зміст, чіткість, лаконічність, регламент); новизна заходів; обґрунтованість заходів; активність членів підгрупи в обговоренні та захисті запропонованих заходів.

Успішна діяльність менеджера багато в чому визначається вмінням створювати своєрідний алгоритм розв'язання управлінських проблем, тобто шлях послідовності розумових дій керівника, що приводить до розв'язання проблем організаційно-управлінської діяльності.

Створення алгоритму розв'язання управлінських проблем допоможе менеджерам знаходити шляхи розв'язання проблем, скоротити час пошуку правильних рішень.

Ділова гра передбачає визначення логічно обґрунтованої послідовності дій менеджера при виявленні, аналізі й розв'язанні управлінських проблем, освоєнні технології групової роботи, виявленні ситуаційного лідера. Вона показує, що добра самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

## *Ділова гра 10. «Мозкова атака»*

**Об'єктом** імітаційного моделювання в грі «Мозкова атака» є процес проведення мозкової атаки для вирішення певної проблеми. За своєю метою гра є універсальною:

- дослідницькою (дозволяє вирішувати нові проблеми);
- навчальною (призначена навчати керівників і фахівців ефективним методам роботи);
- розвиваючою (формує продуктивний стиль мислення на основі ефективнішого самоврядування).

Під час проведення мозкової атаки збігаються інтереси різних груп. Викладач прагне створити всі умови для продуктивного розв'язання проблеми.

Експерти — учасники мозкової атаки, прагнуть висунути ідеї — «ключі» для вирішення проблеми. Виникає змагання експертів. Часто вони свідомо або несвідомо намагаються «притінити» інші ідеї, а відтак дезорганізувати гру. Тому головне завдання викладача полягає в підтримці гри відповідно до правил.

### **Правила гри**

- на етапі генерації абсолютно заборонена критика ідей в будь-якій формі (у тому числі іронією або навіть цілковитим мовчанням);
- заохочуються оригінальні, навіть фантастичні ідеї, а також комбінації й узагальнення ідей;
- всі вислови фіксуються й узагальнюються (нема персонального авторства);
- всі учасники мозкової атаки адміністративно або юридично незалежні один від одного;
- синтез, критика й оцінка ідей проводяться спеціальною групою в конструктивній формі;
- на поставлені запитання мають бути короткі (без обґрунтування) відповіді.

У діловій грі застосовується наступна імітаційна модель процесу мозкової атаки:

- а) постановка і вибір проблеми;
- б) генерація ідей;
- в) синтез ідей;
- г) критика ідей;
- д) генерація і конструктивне опрацювання ідей.

### **Блок-схема ділової гри «Мозкова атака»:**

Етап 1. Постановчий.

- 1.1. Введення у гру.
- 1.2. Мобілізація групи.
- 1.3. Постановка проблеми.
- 1.4. Формування ігрових груп та розподіл ролей.

Етап 2. Генераційний.

- 2.1. Генерація-розвідка.
- 2.2. Каскадна генерація ідей.

Етап 3. Синтезуючий.

- 3.1. Синтез ідей.
- 3.2. Прогноз ідей.

Етап 4. Критикуючий.

- 4.1. Критика ідей.
- 4.2. Підготовка варіантів рішення.

Етап 5. Завершальний.

- 5.1. Прийняття рішення.
- 5.2. Конструктивне опрацювання.
- 5.3. Аналіз гри. Мобілізація учасників гри

Перед початком гри викладачу необхідно створити достатньо комфортні зовнішні умови, мобілізувати учасників мозкової атаки.

Викладач пропонує учасникам гри декілька проблем, з яких кожна група обирає одну. Бажано, щоб вона була актуальною з достатньо широким міжгалузевим характером і добре відомою.

Аналізуючи ситуацію:

- визначаються труднощі, терміни та завдання;
- оцінюються можливості виконання необхідного завдання;
- визначаються вірогідні результати виконання завдань.
- визначається ступень напруженості проблемної ситуації (чіткий опис суперечності між засобами і метою; кількісна оцінка величини розбіжності між засобами і метою);
  - визначається коло питань, аналіз яких необхідний для вирішення основного питання;
  - кваліфікуються проблеми, тобто приналежність їх до певного типу.
    - а) за функціональним критерієм — аналітична або конструктивна;
    - б) за значенням — стратегічна (ключова) або тактична;
    - в) за джерелом — наслідок помилок людей або самого розвитку системи;
    - г) за ступенем розв'язання (вирішення власними силами, з допомогою або неможливо вирішити);
    - д) за структурою — складно побудована проблема (ієрархічно, багаторівнево і багатопланово) або структурно проста;
    - е) за періодичністю — регулярна (постійно виникає за певних умов) або епізодична, випадкова;
    - ж) за ступенем проблемності — науково-практична (має високий ступінь невизначеності, а тому потребує залучення фахівців-учених) і практична (з малою невизначеністю, а тому може бути вирішена власними силами фахівців-практиків і господарських керівників).

В результаті проведення такої роботи в учасників мозкової атаки створюється уявлення про проблему і назрівають шляхи її вирішення.

Щоб конкретизувати проблему, керівник свідомо загострює ситуацію.

### **Вимоги до ігрових груп і функцій учасників гри.**

Всі учасники гри розділяються на три основні групи (команди): управління, генераторів, аналітиків, які вирішують при цьому якісно різні задачі.

Перша ігрова група — група управління — безпосередньо підкоряється викладачу і виконує наступні функції:

- організовує умови проведення мозкової атаки;
- здійснює підбір групи генераторів і аналітиків;
- відповідає за необхідні технічні процедури і засоби (дошка, крейда, магнітофон і т. д.);
- підбиває підсумки і бере участь в аналізі гри.

До групи управління входять керівник, його заступники, психологи, секретар — всього до 5—7 чоловік.

Друга ігрова група — група генераторів ідей. Генератори повинні висувати більше нових, оригінальних ідей, використовувати незвичайні аналогії. У групу входить не менш ніж 6 чоловік.

Усередині групи генераторів нема функціонального розподілу. Можливе надання кожному учаснику даної команди певного номера.

Третя ігрова група — група аналітиків. Вона може складатися з двох підгруп: синтетиків і критиків. Основні функції аналітиків — виявлення раціональних «зерен» в запропонованих генераторами ідеях, їх аналіз і синтез, прогнозування можливих наслідків, конструктивне опрацювання і т.і. Таким чином, головне в аналітиці — розвинене логічне мислення.

Сформувавши групу генераторів та аналітиків, керівник групи генерує ідеї.

Етап генерації ідей готує група управління. Спочатку проводиться генерація-розвідка. Керівник психологічно підтримує перші ідеї, контролює дотримання правил. При цьому відбувається первинне накопичення найбільш очевидних ідей.



На етапі каскадної генерації керівник може переформулювати проблему, розчленувати її на декілька підпроблем. При цьому, як правило, з'являється ніби «друге дихання», несподівані оригінальні ідеї.

Тривалість етапу генерації — не менше 15—20 хвилин. Якщо він не «видихається», можливий перехід до контрадикції — учасники продовжують висувати ідеї, але на вислови з приводу проблеми накладається одне обмеження: ту саму задачу треба вирішити, не вдаючись до пропозицій, які були вже виказані. Схвалюються, підтримуються ідеї, протилежні тим, що були раніше висунуті.

На етапі синтезу ідей команда аналітиків класифікує, оцінює й узагальнює доведені ідеї, відзначає найперспективнішу, яка відповідає вимогам повноти виконання умов задачі. Потім вона прогнозує можливості практичної реалізації висловлених ідей, впровадження інновацій.

Після закінчення роботи підгрупи синтетиків підключається підгрупа критиків. Її мета: «розгромити» з різних позицій запропоновані ідеї, при цьому слід пам'ятати правило конструктивної критики ідей, а не осіб, що їх генерували.

На завершальному етапі мозкової атаки знов працює група управління. На основі експертизи ідей і їх узагальнення викладач (спільно із заступниками) ухвалює рішення про найважливіші, ключові ідеї й приймає остаточне рішення. При цьому за необхідності здійснюється ескізне конструктивне опрацювання варіанта рішення, надається оцінка його ефективності.

При проведенні аналізу гри, оцінюються дії команд та окремих учасників гри. При цьому можуть бути використані наступні критерії: якість виконання ролі, дотримання правил гри і функцій, стиль поведінки, дотримання регламенту тощо.

## *Ділова гра 11. «Прийняття групових рішень»*

**Мета заняття:** отримання уявлень про обов'язкові умови проведення обговорення в групі. Засвоєння знань про процедурні аспекти структуризації проблеми. Ознайомлення з процедурою збору індивідуальних пропозицій і вироблення управлінського рішення.

### **Порядок роботи**

Процедура ухвалення рішення включає низку етапів, на яких учасники повинні:

1. Визначити проблему письмово.
2. Розглянути ситуацію, в якій виникла проблема.
3. Знову сформулювати проблему, якщо її дійсно необхідно вирішити.
4. Згенерувати альтернативні рішення проблеми.
5. Вибрати одну альтернативу.
6. Перевірити обране рішення.
7. Реалізувати обране рішення.
8. Проаналізувати — чи розв'язана проблема?

Завдання щодо прийняття рішення структурується за:

- а) ситуацією, в якій виникла проблема;
- б) метою, яку необхідно досягти;
- в) засобами, якими розпоряджаються особи, що приймають рішення. В презентації на аркуші паперу чи дошці необхідно виділити чотири сектори: ситуація, мета, засоби і пропозиція.

Учасники заняття розпочинають аналізувати ситуацію, в якій виникла проблема. При цьому відбувається збір інформації від усіх учасників заняття і будь-хто з них веде записи під заголовком ситуація.

Після отримання повного опису ситуації учасники заняття заповнюють розділ «Мета», в якому формулюються одна або дві (не більше) цілі.

Після цього учасники заповнюють розділ «Засоби», в якому перераховують усі наявні засоби досягнення мети.

Рішення про занесення у вищезгадані розділи тих чи інших пропозицій учасників приймаються на підставі правила консенсусу, тобто члени групи принаймні не заперечують інформації про ситуацію, мету і засоби. Якщо для уточнення інформації потрібен додатковий час, то він має бути виділений.

Розділ пропозиції заповнюється за правилами проведення «мозкового штурму», тобто провідний учасник групи, який веде записи, фіксує в цей розділ будь-які пропозиції, заявлені як спосіб досягнення бажаної мети в конкретній ситуації за наявності описаних вище засобів. При цьому фаза збору інформації не повинна переходити у фазу оцінки пропозицій, які були згенеровані. Важливою умовою є те, що група має повністю відпрацювати інформацію і згенерувати певний об'єм пропозицій, який підлягає подальшій обробці.

В результаті відбору внесених пропозицій формується план дій. При цьому можуть бути розподілені ролі виконавців або відповідальних за реалізацію певних пропозицій. На цій стадії важливо врахувати ступінь залучення кожного учасника заняття, який вносив ту чи іншу пропозицію. Необхідно фіксувати всі випадки ігнорування висловленої думки або відмови учасника групи захищати свою думку.

По закінченню заняття проводиться обговорення роботи. Члени групи розповідають про те, що допомагало їм в роботі або заважало в ухваленні рішень.

## *Ділова гра 12. «Підготовка рекламного виступу»*

**Метою ділової гри** є набуття навичок та вміння проведення ділового спілкування, презентації бізнес-ідеї створення власної справи .

### **Методичні рекомендації**

Суть ділової гри полягає в тому, що учасникам пропонується опрацювати свій варіант рекламного виступу перед аудиторією. Вибір варіанту предмету рекламування можна визначити заздалегідь, наприклад: інноваційний продукт на підприємствах відповідної галузі та форм власності, побутова техніка, пластикові меблі, освітні послуги, харчові продукти, готельні послуги, ринок безалкогольних напоїв тощо.

Можна передбачити виступ не лише у формі реклами , але й імітувати процес презентації бізнес-ідеї створення власної справи в тій чи іншій сфері економічної діяльності.

Академічна група ділиться на дві частини : виступаючі та експерти. Більшу частину складають виступаючі.

Виступаючий має підготувати виступ, продумати мову, стиль викладання інформації , манеру поведінки.

Викладач обирає декількох студентів , які виконуватимуть роль експертів.

**Перший експерт** визначає якість сценарію, актуальність виступу, правильність цільової установки, її відповідність аудиторії.

**Другий експерт** характеризує ораторське мистецтво виступаючого , загальну культуру мови, манеру викладання матеріалу, дає оцінку стилю , темпу та тону мови , манері триматися перед аудиторією.

**Третій експерт** оцінює якість факторів і аргументів , їх доцільність та відповідність рівню та інтересам аудиторії.

Оцінка виступу експертами може бути за п'ятибальною шкалою (табл.44).

Таблиця 44

**Оцінка виступів**

<b>Експерти</b>	<b>Виступаючий</b>	<b>Виступаючий</b>	<b>Виступаючий</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Експерт з якості сценарію			
Експерт з ораторського мистецтва			
Експерт з оцінки якості факторів і аргументів			
Разом			

### *Ділова гра 13. «Як виглядає сучасний керівник - менеджер»*

**Мета ділової гри** є проведення дискусії щодо впливу зовнішності людини на сприйняття та поведінку по відношенню до неї інших людей.

**Методичні рекомендації:** академічну групу розбити на підгрупи з 4-6 осіб. Кожна підгрупа обирає старшого. Окремо призначають трьох експертів, які будуть оцінювати виступи команд. Кожна підгрупа повинна виконати три завдання:

1. Охарактеризувати особи, які зображені на картках
2. Підготувати своє бачення доцільності введення дрес-коду на фірмі.
3. Навести портрет сучасного керівника-менеджера,

Підготовлений до занять комплект карток роздається підгрупам. На картках мають бути зображенні чоловіки та жінки з різними фігурами та обличчями, в різному одязі та в різній обстановці.

За 20 хвилин команда повинна охарактеризувати осіб, які зображені на картинках за стилем, владою, лідерством, манерами, зовнішніми даними. Старший підгрупи повинен довести до аудиторії обґрунтовані рішення підгрупи. Експерти оцінюють виступи підгруп.

При обговоренні питання "Як зовнішній вигляд впливає на наше судження щодо статусу людини, її добробуту та влади, яку вона має" серед символів влади найчастіше називають дорогоцінні годинники, машини, будинки, красивих жінок.

При опитуванні щодо зовнішності та інших якостей впливу та харизматичних особистостей, найчастіше називають такі риси: **для чоловіків** середнього віку – високий, мужній, з гарним голосом, рішучий, незалежний, на все має власну точку зору, надійний, самодостатній, відкритий, прямий, організований.

До символів жіночої могутності відносять дорогі коштовності, хутра, парфуми. Харизматичний керівник - жінка має більше бути схожою на чоловіка :- коротка зачіска, діловий костюм, мінімум косметики та прикрас, надійна, ділова, самодостатня, організована.

В другій частині дискусії необхідно розглянути питання щодо доцільності введення на фірмі дрес – коду.

Виконуючи третє завдання підгрупи повинні самостійно навести портрет сучасного керівника-менеджера, презентуючи його зовнішність та харизму .

Експерти оцінюють три варіанти завдань і виставляють кожній підгрупі бали за презентації .Максимальна кількість балів за кожне завдання - 20 балів.

Таблиця 45

**Оцінка презентацій**

№пп	Експерти	1 підгрупа	2 підгрупа	3 підгрупа
1.	Експерт	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3
2.	Експерт	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3
3.	Експерт	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3
	Разом			

## СУЧАСНЕ ДІЛОВОДСТВО

*Діловодство* – це діяльність, яка охоплює питання документування та роботи з документами при виконанні управлінських функцій і включає всі види робіт з оформлення, виготовлення документів, опрацювання вхідних та вихідних документів, контролю за їх виконанням.

До діловодства відносять документування процесу управління, документаційне забезпечення, роботу з готовими документами, які створені в даній установі або отримані ззовні.

Діловодство в організації встановлює загальні правила документування управлінської діяльності у структурних підрозділах і регламентує порядок роботи з документами з моменту їх створення або надходження до відправлення або передачі до архіву.

Ці правила визначають порядок ведення діловодства, його положення поширюються на всю службову документацію, яка створюється з використанням засобів обчислювальної техніки. При цьому комп'ютерні (автоматизовані) технології опрацювання документальної інформації повинні відповідати вимогам державних стандартів.

Правила і рекомендації щодо порядку здійснення діловодних процесів розробляються згідно з вимогами основних положень Єдиної державної системи діловодства, державних стандартів на організаційно-розпорядчу документацію та нормативних актів і методичних рекомендацій Головного архівного управління щодо організації документального забезпечення.

Загальне керівництво роботою служби документального забезпечення здійснює керівник організації або один із його заступників згідно з розподілом службових обов'язків.

Безпосереднє ведення діловодства у відповідних структурних підрозділах здійснюють діловоди (секретарі, інспектори, офіс-менеджери)[43].



Оснoву документального забезпечення будь-якого підприємства становлять організаційні, розпорядчі та довідково-інформаційні документи.

**Організаційні документи** (статути, положення, інструкції, правила) на тривалі строки закріплюють і регламентують структуру, завдання, функції, обов'язки, права та відповідальність органів управління, спеціалістів підприємства. Ці документи можна умовно віднести до документації з питань загальної діяльності.

**СТАТУТ** – це юридичний акт, яким оформляється утворення підприємства, організації, установи, фірми, визначаються їх структура, функції, правовий статус, взаємовідносини з іншими підприємствами, організаціями чи фізичними особами тощо.

Статут після затвердження повноважним органом передають на реєстрацію до відповідних державних органів, де підприємству видається свідоцтво про реєстрацію із зазначенням реєстраційного номеру та юридичної адреси. Тільки після реєстрації підприємство може розпочати свою діяльність.

Статути бувають типові (розробляються для однотипних підприємств) та індивідуальні (створюються на основі типових).

Реквізити СТАТУТУ:

- назва товариства (може поєднуватися з назвою документу);
- назва виду документу (СТАТУТ);
- гриф затвердження;
- позначка про реєстрацію;
- місце складання чи видання, рік.

Усі зазначені реквізити оформлюють на окремому аркуші паперу – титульній сторінці.

На подальших аркушах оформлюють текст статуту, який містить наступні розділи:

#### 1. Загальні положення

2. Цілі та предмет діяльності
3. Фонди товариства
4. Зовнішньоекономічна діяльність
5. Права та обов'язки засновників
6. Порядок розподілу прибутків і відшкодування збитків товариства

7. Майно товариства
8. Форс-мажор
9. Зміни законодавства
10. Органи управління товариством
11. Реорганізація та ліквідація товариства
12. Набуття Статутом чинності, зміни та доповнення тощо.

Статути оформляють на аркушах паперу формату А4 друкарським способом. Усі аркуші зшивають, прошнуровують і скріплюють печатками.

Статут не належить до секретних документів і не містить таємної інформації. Його повинні надавати на вимогу ревізійній комісії, державних контролюючих органів, представників судових і слідчих органів, податкової інспекції, партнерам по бізнесу тощо (додаток 1).

Статути є підставою для розробки положень, правил та інших документів, які розробляються на підприємствах.

**ПОЛОЖЕННЯ** — це правовий акт, що встановлює основні правила організаційної діяльності підприємств та установ, а також їх структурних підрозділів.

За змістом розрізняють такі положення:

- про підприємства, організації, установи, фірми, заклади, їхні структурні підрозділи з регламентацією порядку їх утворення, структури, функцій, компетенцій, обов'язків та організації роботи;
- що регулюють сукупність організаційних, трудових та інших відносин із конкретного питання;
- про організацію та проведення різних заходів — культурно-масових, конкурсів, оглядів тощо.

Положення бувають типовими та індивідуальними. Типові положення розробляють вищі органи для системи підприємств, організацій, установ, а індивідуальні положення для окремих установ, організацій, підприємств розробляються на основі типових і затверджуються керівниками підприємств, організацій, установ.

Положення про підприємство затверджується розпорядчим документом вищого органу. Воно набуває чинності з дня його затвердження.

Положення може мати такі реквізити: герб, найменування виду документа, назву установи, дату, місце видання, заголовок, гриф затвердження, текст (додаток 3).

Текст містить розділи:

1. Загальні положення
2. Власність і кошти підприємства
3. Виробничо-господарська діяльність
4. Права та обов'язки підприємства або його підрозділів
5. Структура управління
6. Реорганізація і ліквідація установи, організація підприємства.

**ІНСТРУКЦІЯ** – це правовий документ, яким визначаються правила, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові й інші спеціальні аспекти діяльності установ, організацій, підприємств (їх підрозділів і служб), посадових осіб і громадян.

Готують інструкцію не менше ніж у двох екземплярах (на другому екземплярі оформляють реквізити погодження) на загальному або спеціальному бланку або на чистих аркушах паперу (якщо інструкція не виходить за межі підприємства) формату А4.

Реквізити інструкції:

- назва виду документу;
- дата (відзначають дату підписання);
- індекс;

- місце складання або видання;
- гриф затвердження;
- заголовок до тексту (може чітко визначати коло питань, об'єктів і осіб, на які поширюються вимоги інструкції, і може входити в назву виду документа);
- текст.

У комплексі організаційних документів підприємств (організацій, установ) особливе місце належить посадовим інструкціям. На підставі посадової інструкції розробляють трудовий договір (трудовий контракт) з працівником. Трудовий договір (трудовий контракт) і посадову інструкцію використовують у разі виникнення конфліктних ситуацій між роботодавцем і працівником (додаток 4).

**СЛУЖБОВІ ЛИСТИ** належать до основних засобів обміну інформацією між підприємствами, організаціями, установами, фірмами. Значний обсяг документообігу забезпечується саме листуванням.

Існують різні види службових листів:

- ✓ інформаційні;
- ✓ рекламні;
- ✓ листи-запрошення;
- ✓ супровідні;
- ✓ листи-повідомлення;
- ✓ листи-підтвердження;
- ✓ листи-нагадування;
- ✓ гарантійні;
- ✓ ініціативні;
- ✓ листи-відповіді;
- ✓ листи-прохання тощо.

Текст листа, як правило, складається з двох логічно пов'язаних частин — вступної та основної. У вступній частині відзначають факти, події, обставини, що були причиною написання листа, а також посилаються на факти, документи, дати нормативних або інструктивних матеріалів. В основній

частині тексту листа викладають його головну мету у формі пропозиції, відмови, гарантії, зауваження, висновків тощо (додаток 10).

**ДОПОВІДНА ЗАПИСКА** — це службовий документ, адресований керівнику даної або вищої організації (керівнику структурного підрозділу), у якій автор інформує про ситуацію, виконану роботу, а також дає свої висновки і пропозиції.

Текст доповідної записки поділяється на дві частини: у першій — (описовій) описують факти або ситуацію, а в другій - прохання і пропозиції. Доповідні записки, у яких керівника інформують про хід робіт, подають регулярно (додаток 9).

Реквізити доповідної записки:

- назва виду документа;
- дата (проставляється в день підписання);
- індекс (проставляється в день підписання);
- місце складання;
- адресат;
- заголовок до тексту;
- текст;
- відмітка про наявність доповнень (якщо необхідно);
- підпис.

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА** – це службовий документ, у якому пояснюється зміст окремих положень основного документа (плану, звіту, проекту тощо) або причини подій, фактів, порушень.

За змістом пояснювальні записки поділяють на дві групи:

- записки, що супроводжують основний документ (план, звіт) і пояснюють зміст окремих його положень. Вони оформляються на загальних або спеціальних бланках машинописним способом;
- записки з приводу конкретних випадків, ситуацій, порушень та поведінки окремих працівників тощо. Оформляються від руки на чистому аркуші паперу.

**НАКАЗ** — це правовий акт, який видається керівником підприємства на правах єдиноначальності, у межах його компетенції для вирішення основних і оперативних завдань підприємства (додаток 6).

Проект наказу обов'язково погоджується з усіма зацікавленими особами даного підприємства. У разі порушення правил видання наказу, він втрачає свою юридичну чинність.

Наказ набирає сили з моменту його підписання і діє до закінчення визначеного терміну або до моменту, доки наказ не буде скасований.

Накази бувають:

- нормативні — стосуються всіх співробітників (про внутрішній розпорядок);
- індивідуальні — стосуються конкретних осіб (про преміювання);
- по особовому складу — оформляють рішення про прийняття на роботу, звільнення, преміювання і т.д. окремих працівників;
- з питань основної діяльності — оформляють рішення керівника, пов'язані з організацією роботи підприємства в цілому або його структурних підрозділів.

Накази оформляються на загальних чи спеціальних бланках або чистих аркушах формату А4.

Текст наказу складається з двох частин, що:

➤ констатує — вказуються мета і завдання запропонованих дій і причини видання наказу, даються посилання на документи, що є основними для видання даного наказу.

➤ розпорядницька — викладається в наказовій формі. Починається словом “НАКАЗУЮ...”, яке друкується великими буквами. Далі вказуються дії, призначаються посадові особи, відповідальні за їх реалізацію і вказуються терміни виконання завдань. Ця частина може складатися з

декількох пунктів. В останньому пункті міститься вказівка щодо посадової особи, яка відповідає за виконання наказу в цілому.

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ** — це акт керування посадовою особою, державного органу, організації, установи, підприємства, виданий в межах їх компетенції і має обов’язкову юридичну чинність стосовно громадян і підпорядкованих організацій, яким адресоване розпорядження (додаток 5).

Розпорядження є підзаконними актами і підрозділяються на дві групи:

- розпорядження загального порядку – тривалої дії;
- розпорядження окремого характеру – стосуються конкретного вузького питання.

Видаються Президентом України, Кабінетом Міністрів, виконкомом рад народних депутатів і керівниками підприємств та їхніх заступниками для вирішення оперативних завдань.

**ДОГОВІР** — це документ, у якому зафіксована угода між сторонами про взаємодію і який оформлений відповідним чином (додаток 11).

Сторонами договору можуть бути: фізичні особи, працівники підприємства, організації, фірми тощо.

Договори укладаються з врахуванням інтересів і у відповідності з діючим законодавством. Проект договору готує сторона-ініціатор.

Договір — це юридичний документ, тому, формуючи його умови, необхідно уникати двозначності і непарності. Підготовлений належним чином договір підписується сторонами.

Розрізняють:

- ✓ договір, пов’язаний з господарською діяльністю підприємств;
- ✓ трудовий договір.

**Договори, пов'язані з господарською діяльністю** — це службові документи, в яких фіксується угода між сторонами про встановлення ділових відносин, пов'язаних з господарської діяльності.

**Трудові договори** — це службові документи, у яких фіксується угода між особою, яка наймається на роботу та керівником підприємства або вповноваженим органом, згідно якої працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з дотриманням внутрішнього трудового розпорядку, а керівник зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату та забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбаченої законодавством про працю, колективним договором та угодою сторін.

Види трудових договорів:

- трудові контракти;
- трудові угоди.

*Трудовий контракт.* Термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення та організації роботи працівника, умови розірвання контракту, в тому числі дострокового, можуть установлюватися за згодою сторін. Сторонами в трудовому договорі є підприємство (роботодавець) в особі керівника та працівник (контрактант).

*Різниця між трудовим контрактом і трудовим договором:*

- контракт укладають тільки на певний термін, а трудовий договір — як на період виконання роботи, так і на невизначений термін;
- у контракті можуть визначатися такі підстави для розірвання трудових відносин, які не передбачені законодавством про працю, а розрив трудового договору можливий тільки на підставах, що записані у законодавстві про працю;
- виконання працівником своїх обов'язків за контрактом завжди пов'язане з дотриманням чітко визначеного режиму роботи, тоді як за трудовим договором



працівник повинен дотримуватися правил внутрішнього розпорядку;

- в разі роботи за контрактом порядок надання працівникові відпустки та оплати може визначатися керівником, тоді як трудовий договір передбачає централізоване регулювання відпустки;
- у контракті, на відміну від трудового договору, можуть застерігатися наслідки дострокового його розірвання з ініціативи однієї із сторін без поважних причин.

**РЕЗЮМЕ** – це документ, у якому викладаються особисті, освітні і професійні відомості про людину. Обсяг резюме має становити не більше 1 сторінки (додаток 8).

У резюме наводять наступні відомості:

- назва виду документу (РЕЗЮМЕ);
- прізвище, ім'я, по-батькові кандидата;
- домашня адреса;
- номер телефону;
- дата та місце народження;
- родинний стан;
- навчання (зазначаються в такій послідовності: вищі, середні, спеціальні, професійно-технічні заклади освіти);
- науковий ступінь (якщо є);
- досвід роботи (якщо є за тією спеціальністю, на яку претендує кандидат, то зазначають окремим пунктом);
- трудова діяльність роботи (зазначають коли це вимагається або немає досвіду роботи за спеціальністю, на яку претендує кандидат);
- додаткові відомості (наводять додаткові дані, які не увійшли до попередніх пунктів, але які доцільно висвітлити: позитивні якості кандидата, його працездатність, індивідуальність, знання, навички роботи тощо) [46].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ділових ситуацій: Навчальний посібник. – Київ: Видавництво «Логос», 2005. – 296с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. - Тернопіль: Лілея, 1997. -292с.
3. Антикризове управління підприємством: Навч.посіб./ З.Є.Шершньова, В.М.Багацький, Н.Д.Гетманцева; за заг.ред. З.Є.Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680с.
4. Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
5. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. / Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін.; За ред. Л. І. Федулової. — К.: Наук. світ, 2002.
6. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – 816 с.
7. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
8. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. К., 1997.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2002.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд. МГУ, 1995.
12. Герасимчук В.Г.Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч.посібник.- К.: КНЕУ, 2000. - 360с.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржа, 1994.

14. Г.Л. Багиев, В.Н. Наумов. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода [Електронний ресурс] <http://www.marketing.spb.ru/>
15. Грейсон Дж., О'Дейлл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 1991.
16. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 832с.
17. Долгоруков А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения [Електронний ресурс] <http://www.vshu.ru/>
18. Должанський І. З., Загорни Т. О. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 362 с.
19. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XX веке. Перв. с англ.: Уч. пос. - М: Издат. дом «Вильямс», 2000. - 272с.
20. Иванова І.В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2001. – 107с.
21. Иванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2001. – 247с.
22. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз : підручник/ Г.І. Кіндрацька, М.С.Білик, А.Г.Загородній ; за ред. проф. А.Г.Загороднього. — Вид. 3-тє, переробл. і доповн. — К. : Знання, 2008.
23. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб./ Г.І.Кіндрацька. — 2-ге вид. стер. — Л.: КІНПАТРИ Лтд, 2003.
24. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент: навчальний посібник. - Рівне: НУВГП, 2010. – 346 с.
25. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Щербакова А.С., Мандзюк О.М. Практикум з менеджменту. Навчальний посібник. – Рівне: НУВГП, 2010. – 430 с.
26. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. – 556 с.
27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416с.

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. – Львів: «Інтелект-Захід», 2003. -176с.
29. Лизинский В.М. Диагностико-аналитические процедуры и активно-игровые формы в управлении школой. – М.: Образовательный центр “Педагогический поиск”, 1996. – 77с.
30. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П.Румянцевой – М.: ИНФРА - М, 1995. – 432 с.
31. Менеджмент персонала : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. —К.: КНЕУ, 2004.
32. Менеджмент: Ситуаційні справи: Навч.посіб./Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С.Редько. – К.: Навч. - метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568с.
33. Менеджмент: Ситуаційні справи: Навч.посіб./Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С.Редько. – К.: Навч. - метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 568с.
34. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
35. Мінцберг Г. Професія – менеджер. Sloan Management Review, 1994
36. Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: Навч.посібник.- Київ.: Нац. Тогр-екон. Унів., 2003.-211с.
37. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : навч. посіб./ В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань, Г.Ф.Сініок. — К.: Ексоб, 2002.
38. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Под. общ. ред. С.Г. Лопатиной. – М.: Юрайт, 1999. – 295 с.
39. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основы менеджменту. Практикум: Навчальний посібник – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
40. Павленко І.М. Менеджмент: Посібник для самостійної роботи студентів. – Київ: Університет «Крок», 2008. - 130 с.
41. Панфилова А.П. Деловые игры в постдипломном образовании взрослых. Уроки для взрослых: Пособие для тех,

кто работает в системе образования взрослых. – СПб.: Изд-во “Тускарора”, 2003. – 68 с.

42. Питерс Дж., Уотермен А. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 1986.

43. Про підприємництво: Закон України.-К.: Україна, 1991.

44. Про підприємства в Україні:Закон України.-К.: Україна, 1991.

45. Робинс С., Коултер М. Менеджмент, 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 880с.

46. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник.-Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 415с.

47. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2010. -360 с.

48. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент. Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни.- КНЕУ: Київ, 2005. -223с.

49. Стадиик В., Иохна М. Інноваційний менеджмент. — К.: Академвидав, 2006

50. Сучасне діловодство / за ред. Віденко А.Н.: Навч. Посібник. – 3-тє вид. – К.:Либідь, 2001. – 384с.

51. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

52. Управління інноваціями в сучасній організації / За ред. В.Л.Євтушевського. - К.: Нічлава, 2006.-359 с.

53. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учеб.пособие. – М.:ЗАО «Бизнес-школа»,1997.

54. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. — К.: Либідь, 2006.

55. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения.-М.: Финансы и статистика, 1991.

56. Форд Г. Сегодня и завтра.- М.: Финансы и статистика, 1992.

57. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.

58. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333с.
59. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств: Кондор.:- Київ, 2004, 430 с.
60. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие для высших учеб. завед. – К.: Знання, КОО, 1998. – 512 с.
61. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Навч. посіб. – К.: Знання, 2010. – 452с.
62. Щекин Г. Основы кадрового менеджмента.-К.: Междунар. Академия персонала, 1993.
63. Яцура В., Рикі В.Гріфін.Основи менеджменту: «БаК». – Львів, 2002

# ***ДОДАТКИ***

"ЗАРЕЄСТРОВАНО"

Додаток 1  
"ЗАТВЕРДЖЕНО"

---

---

---

---

---

---

---

---

**СТАТУТ**  
**Товариства з обмеженою відповідальністю**  
« \_\_\_\_\_ »

Товариство з обмеженою відповідальністю " \_\_\_\_\_ " (надалі іменується "Товариство") діє на підставі цього Статуту, Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України "Про господарські товариства", "Про власність", "Про зовнішньоекономічну діяльність" та іншого чинного в Україні законодавства.

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Товариство засноване на основі Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України "Про господарські товариства", "Про власність", "Про зовнішньоекономічну діяльність" та іншого чинного законодавства України для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

1.2. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, торговельну марку (знак для товарів та послуг), іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, третейському суді.

1.3. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, цим Статутом, а також внутрішніми



правилами, регламентами та іншими локальними актами Товариства.

1.4. Товариство може відкривати філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, затверджувати відповідні положення про них.

1.5. Засновниками Товариства є:

1.5.1. Юридична особа - \_\_\_\_\_,  
місцезнаходження \_\_\_\_\_, зареєстрована \_\_\_\_\_  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ року, код ЄДРПОУ \_\_\_\_\_.

1.5.2. Юридична особа - \_\_\_\_\_,  
місцезнаходження \_\_\_\_\_, зареєстрована \_\_\_\_\_  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ року, код ЄДРПОУ \_\_\_\_\_.

## **2. НАЙМЕНУВАННЯ ТА МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТОВАРИСТВА**

2.1. Повне найменування Товариства:

2.1.1. Українською мовою:

Товариство з обмеженою відповідальністю  
"\_\_\_\_\_";

2.1.2. Російською мовою:

Общество с ограниченной ответственностью  
"\_\_\_\_\_".

2.2. Скорочене найменування Товариства:

2.2.1. Українською мовою: ТОВ "\_\_\_\_\_";

2.2.2. Російською мовою: ООО "\_\_\_\_\_".

2.3. Місцезнаходження Товариства: \_\_\_\_\_, адреса \_\_\_\_\_.

## **3. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА ТА УЧАСНИКІВ**

3.1. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів.

3.2. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства.

3.3. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями Учасників.

3.4. Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства, але несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів. Учасники, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

3.5. Товариство не відповідає за зобов'язаннями створених ним юридичних осіб, а вони не відповідають за зобов'язаннями Товариства, крім випадків, передбачених законодавчими актами України.

#### **4. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА**

4.1. Товариство створюється з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

4.2. Предметом діяльності Товариства є (перелік примірний):

- \* Агентування морського торговельного флоту;
- \* Будівництво об'єктів промислово-виробничого та соціально-культурного призначення (в т. ч. в країнах СНД);
- \* Будівництво, ремонт та експлуатація готелів, бізнес-центрів, магазинів, торговельних комплексів, кафе, ресторанів, барів, казино, відеосалонів, автостоянок, мотелів, автокемпінгів спортивних споруд, туристичних комплексів, офісних будівель, житлових будинків;
- \* Виготовлення пива, алкогольних напоїв;
- \* Виготовлення спортивного інвентарю та обладнання;
- \* Виготовлення та реалізація безалкогольних напоїв;
- \* Виконання будівельних, проектних, ремонтних, оздоблюваних, монтажних та сантехнічних робіт;
- \* Виробництво наукових розробок і програм комп'ютеризації підприємств та організацій;
- \* Виробництво сільськогосподарської техніки;
- \* Виробництво та закупівля товарів широкого вжитку та спеціалізованої продукції та подальша їх реалізація в Україні та за кордоном з оплатою в національній та іноземній валюті;
- \* Виробництво та реалізація високоякісних та екологічно чистих продуктів харчування;
- \* Виробництво та реалізація товарів народного споживання та продуктів харчування;

- \* Виробництво товарів у галузі легкої, текстильної та харчової промисловості;

- \* Виробництво, переробка сільськогосподарської і харчової продукції, її закупівля (в тому числі у населення за готівку) та реалізація (з продуктів тваринництва, рослинництва, рибництва, бджільництва тощо);

- \* Відкриття мережі обмінних пунктів на підставі агентських угод з установами уповноважених банків, організація купівлі-продажу та обміну валюти;

- \* Екскурсійна діяльність;

- \* Експорт-імпорт лікарських засобів та продукції медичного призначення;

- \* Закупівля і оптово-роздрібна торгівля металами та сировиною для їх виробництва;

- \* Здійснення маркетингової, лізингової, брокерської, дилерської діяльності;

- \* Здійснення операцій по експорту-імпорту сировини, матеріалів, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання;

- \* Здійснення операцій по імпорту електронно-обчислювальних і організаційно-технічних засобів, монтажні роботи та сервісне обслуговування цих засобів, розробка програмного забезпечення;

- \* Здійснення транспортно-експедиційного обслуговування населення та підприємств;

- \* Інформаційно-консультативні послуги;

- \* Консалтинг;

- \* Міжнародне перевезення пасажирів і вантажів залізничним та автомобільним, повітряним, річковим, морським транспортом;

- \* Надання медичних послуг, ремонт та обслуговування медичного обладнання;

- \* Надання послуг для здобуття освіти з видачею спеціального документа державного зразка.

- \* Надання послуг по виготовленню рекламної продукції;

- \* Надання транспортних послуг по перевезенню громадян та вантажів на Україні і за її межами автомобільним, залізничним, морським, повітряним транспортом;

- \* Надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів;

- \* Оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами;

- \* Оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами, медичною технікою та медичним обладнанням;

- \* Оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами, паливно-мастильними матеріалами;

- \* Оптова та роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами;

- \* Оптова, роздрібна та комісійна торгівля транспортними засобами, запасними та комплектуючими частинами до них, обладнанням, приладами, інструментами для технічного обслуговування транспортних засобів;

- \* Організація масового та оздоровчо-спортивного туризму (самодіяльний туризм);

- \* Організація навчання та підготовка фахівців в рамках відповідних шкіл, семінарів, конференцій, симпозіумів і т. ін.;

- \* Організація прийому та обслуговування вітчизняних туристів в Україні (внутрішній туризм);

- \* Організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні (міжнародний туризм);

- \* Організація туристичних поїздок за межі України (зарубіжний туризм);

- \* Переробка металів та сировини;

- \* Побутові послуги;

- \* Послуги прокату, оренди, ремонту, заправки та технічного обслуговування транспортних засобів;

- \* Послуги у сфері громадського харчування;

- \* Представницькі, агентські та посередницькі послуги;

- \* Проведення концертів, аукціонів, виставок, лотерей;

- \* Проведення спортивних змагань, заснування спортивних закладів;

- \* Промислове та цивільне будівництво, в тому числі в сільській місцевості;

- \* Рекламна діяльність, в тому числі виготовлення рекламної продукції, проведення рекламних кампаній;

- \* Ремонт та обслуговування сільськогосподарської техніки;

- \* Ремонтні та реставраційні роботи;

\* Розробка проектно-кошторисної документації, комплектація та пусконаладжувальні роботи виробничих комплексів.

\* Сервісне обслуговування та прокат автомобілів, механічних транспортних засобів, автопричепів;

\* Сервісне обслуговування та ремонт комп'ютерної техніки;

\* Створення оптово-роздрібних підприємств (в т. ч. кіосків) торгівлі і послуг населенню, в т. ч. і валютних (у разі одержання відповідних ліцензій);

\* Створення та експлуатація автозаправних станцій;

\* Типографські послуги, редакційно-видавнича діяльність;

\* Торговельно-закупівельна діяльність на базі власних та орендованих торговельних площ;

\* Фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність.

## **5. ПРАВА ТА ОBOB'ЯЗКИ ТОВАРИСТВА ТА ЙОГО УЧАСНИКІВ**

5.1. Учасники Товариства мають право:

5.1.1. Брати участь в управлінні справами Товариства.

5.1.2. Отримувати частку прибутку від діяльності Товариства. Таке право мають особи, які є Учасниками Товариства на початок виплати відповідних платежів.

5.1.3. Брати участь в діяльності Товариства на підставі трудового договору (контракту) або за договором цивільно-правового характеру.

5.1.4. Висувати на розгляд органів управління Товариства пропозиції з питань діяльності Товариства.

5.1.5. Придбавати у пріоритетному порядку продукцію, роботи та послуги, що виробляються Товариством.

5.1.6. Одержувати дані та відомості щодо діяльності Товариства, стану його майна, розмірів прибутків та збитків. На вимогу Учасника Товариство зобов'язане надавати йому для ознайомлення річні баланси, звіти Товариства про його діяльність, протоколи зборів.

5.1.7. Обирати та бути обраними до органів управління Товариства.

5.1.8. Здійснювати відчуження часток у статутному капіталі Товариства.

5.1.9. Вийти з Товариства у встановленому порядку.

5.1.10. Набувати інших прав, передбачених чинним в Україні законодавством.

5.2. Учасники Товариства зобов'язані:

5.2.1. Додержуватися установчого документа Товариства (цього Статуту), виконувати рішення Загальних зборів Учасників і інших органів управління Товариства.

5.2.2. Виконувати свої зобов'язання перед Товариством.

5.2.3. Не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства.

5.2.4. Сприяти Товариству в його діяльності.

5.2.5. Своєчасно вносити вклади у розмірі, порядку та у спосіб, що передбачені цим Статутом.

5.2.6. Утримуватися від всілякої діяльності, яка може заподіяти шкоду Товариству.

5.2.7. Нести інші обов'язки, що передбачені чинним в Україні законодавством.

5.3. Для виконання завдань та досягнення цілей, передбачених Статутом, Товариство має право:

5.3.1. Від свого імені вчиняти правочини (договори, контракти), в тому числі договори купівлі-продажу, міни (бартеру), підряду, оренди, схову, доручення, застави тощо, набувати майнові та особисті немайнові права, виступати позивачем та відповідачем в суді, господарському й третейському суді, арбітражі, здійснювати інші дії, що не суперечать чинному в Україні законодавству.

5.3.2. Випускати, реалізувати, купувати цінні папери.

5.3.3. Страхувати власне майно.

5.3.4. Передавати юридичним та фізичним особами, в тому числі безкоштовно, продавати, обмінювати, здавати в оренду, надавати у тимчасове користування споруди, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності.

5.3.5. Створювати на території України та за її межами філії і представництва, засновувати в установленому порядку свої підприємства та брати участь в заснуванні та діяльності господарських товариств і об'єднань, в тому числі спільно з іноземними особами.

5.3.6. Самостійно встановлювати ціни на товари, роботи та послуги, що реалізуються, виконуються та надаються Товариством;

5.3.7. Направляти, в тому числі і за кордон, у відрядження для стажування і на перепідготовку фахівців для навчання і ознайомлення з досвідом організації діяльності фірм, бірж, банків тощо, брати участь у переговорах, встановлювати ділові контакти.

5.3.8. Залучати для виконання робіт (надання послуг) фахівців, в тому числі і іноземних, на підставі договору підряду, доручення, трудових договорів та інших договорів з оплатою праці за домовленістю сторін.

5.3.9. На підставі довіреностей здійснювати представництво інтересів юридичних та фізичних осіб як українських, так і іноземних.

5.3.10. Відраховувати кошти на будівництво житла, об'єктів соціально-культурного і побутового призначення для Учасників і працівників Товариства.

5.3.11. Користуватися на договірній основі банківським кредитом та надавати банку право використовувати свої вільні грошові кошти.

5.3.12. Приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів), самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки та інші пільги, не заборонені чинним в Україні законодавством.

5.3.13. За встановленим порядком вступати до зовнішньоекономічних відносин, самостійно проводити експортно-імпортні операції.

5.3.14. Отримувати позику від Учасників та інших фізичних та юридичних осіб у встановленому законодавством України порядку.

5.3.15. Надавати безпроцентні позики працівникам та Учасникам в порядку, передбаченому законодавством.

5.3.16. Товариство може також здійснювати і інші права, що не заборонені чинним законодавством України.

5.4. Товариство зобов'язане:

5.4.1. Охороняти навколишнє середовище від забруднення та інших шкідливих впливів.

5.4.2. Забезпечувати безпеку виробництва, санітарно-гігієнічні норми і вимоги щодо захисту здоров'я працівників, населення і споживачів продукції.

5.4.3. Виконувати інші обов'язки, що передбачені чинним законодавством України.

## 6. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ

6.1. Для забезпечення діяльності Товариства Статутний капітал Товариства може утворюватися з грошових коштів, матеріальних цінностей (будинки, споруди, обладнання тощо), прав користування землею, водою та іншими природними ресурсами, а також будь-якими майновими та немайновими правами (в тому числі на інтелектуальну власність).

6.2. Статутний капітал Товариства дорівнює \_\_\_\_\_  
(\_\_\_\_\_) гривень.

6.3. Розподіл Статутного капіталу між Учасниками відбувається наступним чином:

6.3.1. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) гривні, що відповідає \_\_\_\_  
% Статутного капіталу Товариства;

6.3.2. \_\_\_\_\_ володіє часткою вартістю \_\_\_\_\_  
(\_\_\_\_\_) гривень, що відповідає \_\_\_\_ % Статутного капіталу Товариства.

6.3.3. \_\_\_\_\_ володіє часткою вартістю \_\_\_\_\_  
(\_\_\_\_\_) гривень, що відповідає \_\_\_\_ % Статутного капіталу Товариства.

6.4. Учасник Товариства має право продати або іншим чином відступити свою частку (її частину) одному чи кільком Учасникам цього ж Товариства або третім особам. Учасники Товариства користуються переважним правом придбання частки (її частини) Учасника, який її відступив, пропорційно до розмірів їх часток у Статутному капіталі Товариства або в іншому погодженому між ними розмірі.

6.5. Частка Учасника Товариства може бути відчужена до її повної сплати лише у тій частині, в якій її сплачено.

6.6. При передачі частки (її частини) третій особі відбувається одночасний перехід до неї всіх прав та обов'язків, що належали Учаснику, який відступив її повністю або частково.

6.7. Частка Учасника Товариства після повного внесення ним вкладу може бути придбана самим Товариством. У цьому разі воно зобов'язане передати її іншим Учасникам або третім особам у строк, що не перевищує одного року. Протягом цього періоду розподіл прибутку, а також голосування і визначення кворуму на Загальних



зборах Учасників проводяться без урахування частки, придбаної Товариством.

6.8. До моменту державної реєстрації Товариства Учасники повинні сплатити не менше ніж п'ятдесят відсотків суми своїх вкладів. Частина статутного капіталу, що залишилася несплаченою, підлягає сплаті протягом першого року діяльності Товариства. Якщо Учасники протягом першого року діяльності Товариства не сплатили повністю суму своїх вкладів, Товариство повинно оголосити про зменшення свого статутного капіталу і зареєструвати відповідні зміни до Статуту у встановленому порядку або прийняти рішення про ліквідацію Товариства.

6.9. Якщо після закінчення другого чи кожного наступного фінансового року вартість чистих активів Товариства виявиться меншою від статутного капіталу, Товариство зобов'язане оголосити про зменшення свого статутного капіталу і зареєструвати відповідні зміни до Статуту в установленому порядку, якщо учасники не прийняли рішення про внесення додаткових вкладів. Якщо вартість чистих активів Товариства стає меншою від визначеного законом мінімального розміру статутного капіталу, Товариство підлягає ліквідації.

6.10. Зменшення статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. У цьому разі кредитори мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань Товариства та відшкодування їм збитків.

6.11. Збільшення статутного капіталу Товариства допускається після внесення усіма його Учасниками вкладів у повному обсязі. Порядок внесення додаткових вкладів встановлюється у \_\_\_\_\_ та у чинному в Україні законодавстві.

## **7. ФОНДИ ТОВАРИСТВА**

7.1. У Товаристві створюється Резервний фонд у розмірі 25 % Статутного капіталу. Розмір щорічних відрахувань до Резервного (страхового) фонду не може бути менш як 5 % суми чистого прибутку.

7.2. Резервний фонд призначається на покриття непередбачених збитків. Витрата Резервного (страхового) фонду здійснюється за розпорядженням Загальних зборів Учасників.

7.3. Товариство, крім Резервного фонду, може створювати й інші фонди. Порядок створення, використання, поповнення та ліквідація фондів, регулюється спеціальними положеннями про них, що затверджуються Загальними зборами Учасників.

## **8. РОЗПОДІЛ ПРИБУТКІВ ТА ЗБИТКІВ**

8.1. Чистий прибуток, одержаний після сплати процентів по кредитах банків, сплати податків та інших платежів до бюджету, залишається у повному розпорядженні Товариства, яке визначає напрями його використання.

8.2. Виплата частки прибутку проводиться один раз на рік за підсумками календарного року.

8.3. Відповідні виплати сплачуються на протязі першого кварталу року, який йде після звітного року.

8.4. Виплати здійснюються у безготівковій формі на рахунок, вказаний Учасниками.

8.5. Умови виплати часток прибутку можуть змінюватися у відповідності з рішенням Загальних зборів Учасників.

8.6. Збитки, що виникли в процесі здійснення діяльності Товариством, покриваються в першу чергу за рахунок Резервного фонду.

8.7. В разі недостатності коштів Резервного фонду Загальні збори Учасників можуть прийняти рішення про направлення на покриття збитків коштів з інших фондів.

## **9. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ ТА ЇХ ПОСАДОВІ ОСОБИ**

9.1. Вищим органом Товариства є Загальні збори Учасників (надалі іменуються "Збори Учасників"), які обирають Голову Товариства. Головою Товариства може бути тільки працівник Учасника Товариства.

9.2. Проведення зборів.

9.2.1. Учасники повідомляються про проведення Зборів Учасників персонально із зазначенням часу і місця проведення зборів та порядку денного. Повідомлення повинно бути зроблено не менш як за тридцять днів до скликання Зборів Учасників.

9.2.2. Будь-хто із Учасників Товариства вправі вимагати розгляду питання на Зборах Учасників за умови, що воно було ним поставлено не пізніше як за 25 днів до початку зборів.

Не пізніше як за 7 днів до скликання зборів Учасникам Товариства повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного.

9.2.3. Учасники зборів, які беруть участь в зборах, реєструються з зазначенням кількості голосів, яку має кожний Учасник. Цей перелік підписується головою та секретарем зборів.

9.2.4. Будь-хто з Учасників Товариства вправі вимагати розгляду питання на Зборах Учасників за умови, що воно було ним поставлено не пізніше як за 25 днів до початку зборів.

### 9.3. Компетенція Зборів Учасників Товариства:

9.3.1. Визначення основних напрямів діяльності Товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання.

9.3.2. Внесення змін до Статуту Товариства, зміна розміру його статутного капіталу;

9.3.3. Встановлення розміру, форми і порядку внесення Учасниками додаткових вкладів.

9.3.4. Вирішення питання про придбання Товариством частки Учасника.

9.3.5. Обрання та відкликання членів Ревізійної комісії.

9.3.6. Призначення та звільнення Директора Товариства.

9.3.7. Затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів Товариства, затвердження звітів і висновків Ревізійної комісії, розподіл прибутку та збитків Товариства, визначення строку та порядку виплати частки прибутку.

9.3.8. Створення, реорганізація та ліквідація філій та представництв Товариства, затвердження положень про них.

9.3.9. Винесення рішень про притягнення до матеріальної відповідальності посадових осіб Товариства.

9.3.10. Визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства, його філій та представництв.

9.3.11. Виключення Учасника з Товариства.

9.3.12. Вирішення питання про придбання Товариством частки Учасника.

9.3.13. Затвердження правил, положень та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури

Товариства, затвердження Положень про фонди, які створюються в Товаристві.

9.3.14. Прийняття рішення про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

9.4. Прийняття рішення Зборами Учасників.

9.4.1. Збори Учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні Учасники (представники Учасників), що володіють у сукупності більш як 60 % голосів.

Брати участь у Зборах Учасників з правом дорадчого голосу можуть члени виконавчих органів, які не є Учасниками Товариства.

9.4.2. З питань визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання, внесення змін до Статуту, а також при вирішенні питання про виключення Учасника з Товариства рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників Товариства. З решти питань рішення приймається простою більшістю голосів.

9.4.3. З питань не включених до порядку денного, рішення можуть прийматися тільки за згодою всіх Учасників, присутніх на зборах.

9.4.4. Кожен з Учасників Товариства на Зборах Учасників має кількість голосів, пропорційну розміру його частки у Статутному капіталі. Голосування на Зборах Учасників проводиться за принципом - на один відсоток Статутного капіталу припадає один голос.

9.4.5. Учасник може передати свої повноваження представнику.

9.4.6. Представники Учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у Зборах Учасників, сповістивши про це інших Учасників.

Учасник Товариства вправі передати свої повноваження на зборах іншому Учаснику або представникові іншого Учасника Товариства шляхом видачі відповідної довіреності або усного повідомлення під час зборів про це.

9.5. Скликання Зборів Учасників.

9.5.1. Збори Учасників Товариства скликаються Головою Товариства два рази на рік.

9.5.2. У випадку неплатоспроможності Товариства, а також виникнення загрози значного скорочення Статутного капіталу Головою Товариства скликаються позачергові Збори Учасників.

9.5.3. Учасники Товариства, що володіють у сукупності більш як 20 відсотками голосів, мають право вимагати скликання позачергових зборів учасників у будь-який час і з будь-якого приводу, що стосується діяльності Товариства. Якщо протягом 25 днів Голова Товариства не виконав зазначеної вимоги, вони вправі самі скликати Збори Учасників.

9.6. Виконавчим органом Товариства, що здійснює управління його поточною діяльністю, є Директор.

9.6.1. Директор вирішує усі питання діяльності Товариства, крім тих, які віднесено до компетенції Зборів Учасників. Збори Учасників можуть прийняти рішення про передачу частини прав, що належать їм, до компетенції Директора.

9.6.2. Директор підзвітний Зборам Учасників і організує виконання їх рішень.

9.6.3. Директор не може бути одночасно Головою Зборів Учасників.

9.6.4. Директор має право:

- без довіреності здійснювати дії від імені Товариства;
- затверджувати Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- приймати та звільняти працівників;
- вчиняти правочини, що не перевищують \_\_\_\_\_ грн. з одним контрагентом за один день, та чинити юридичні дії від імені Товариства, давати доручення, відкривати та використовувати рахунки Товариства в установах банків;
- вирішувати інші питання в межах прав, що надані йому Зборами Учасників.

9.7. Контроль за фінансовою та господарською діяльністю Товариства здійснюється Ревізійною комісією, що утворюється Зборами Учасників з їх числа в кількості не менше трьох осіб строком на 2 роки. Директор не може бути членом Ревізійної комісії.

9.7.1. Перевірки діяльності Директора проводяться Ревізійною комісією за дорученням Зборів Учасників, з власної ініціативи або на вимогу Учасників Товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб Товариства подання усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів, особистих пояснень.

9.7.2. Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок Зборам Учасників.

9.7.3. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку Ревізійної комісії Збори Учасників Товариства не мають права затверджувати річний баланс Товариства.

9.7.4. Ревізійна комісія, в разі виявлення зловживання посадовими особами Товариства або якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства, може вимагати від Голови Товариства скликання позачергових Зборів Учасників.

## **10. ВСТУП ТА ВИХІД УЧАСНИКА З ТОВАРИСТВА**

10.1. Порядок вступу Учасника до Товариства визначається у

---

Учасник Товариства має право вийти з Товариства, повідомивши Товариство про свій вихід не пізніше ніж за три місяці до виходу.

10.2. Учасник, який виходить із Товариства, має право одержати вартість частини майна, пропорційну його частці у статутному капіталі Товариства.

За домовленістю між Учасником та Товариством виплата вартості частини майна Товариства може бути замінена переданням майна в натурі.

10.3. Якщо вклад до статутного капіталу був здійснений шляхом передання права користування майном, відповідне майно повертається Учасникові без виплати винагороди.

10.4. Порядок і спосіб визначення вартості частини майна, що пропорційна частці Учасника у статутному капіталі, а також порядок і строки її виплати встановлюються у

---

та у чинному в Україні законодавстві.

## **11. ФІНАНСОВО - ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ**

11.1. Для досягнення статутної мети Товариство:

11.1.1. Відкриває рахунки в будь-яких фінансово-кредитних установах та проводить через них всі касові та кредитно-розрахункові операції в національній та в іноземній валюті, по безготівковому розрахунку без обмежень сум платежів. Форми розрахунків визначаються Товариством по узгодженню з усіма контрагентами та з урахуванням вимог чинного законодавства.

11.1.1. Вивчає кон'юнктуру ринку товарів та послуг.

11.1.2. Здійснює види діяльності, передбачені Статутом.

11.1.3. Набуває, отримує в оренду чи на лізингових умовах техніку, будівлі, споруди та інше майно, необхідне для статутної діяльності.

11.1.4. Отримує від будь-яких фінансово-кредитних установ кредити на договірних умовах.

11.1.5. Самостійно встановлює порядок і умови отримання та передачі майна, а також ціни, ставки, тарифи та розцінки на товари, послуги та роботи, що реалізуються, надаються чи виконуються Товариством.

11.1.6. Організовує підготовку та підвищення кваліфікації кадрів по всіх напрямках своєї діяльності.

## **12. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

12.1. Товариство є самостійним учасником зовнішньоекономічної діяльності у відповідності з чинним законодавством, здійснює ділові контакти з іноземними фірмами, організаціями, установами з питань, що входять до комерційних інтересів Товариства.

12.2. Товариство має право здійснювати будь-які, не заборонені чинним законодавством України, зовнішньоекономічні угоди (договори, контракти).

12.3. Товариство у встановленому порядку засновує свої філії та представництва за кордоном.

12.4. Товариство відряджає за кордон та приймає в Україні національні та закордонні організації, а також спеціалістів для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю Товариства.

## **13. ОБЛІК ТА КОНТРОЛЬ**

13.1. Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність у

встановленому порядку, несе відповідальність за їх достовірність, та подає державним органам згідно з установленими формами та строками.

13.2. В разі необхідності для перевірок фінансової та господарської діяльності Товариства можуть залучатися спеціалізовані служби, в тому числі й аудиторські.

#### **14. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА**

14.1. Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом реорганізації (злиття, приєднання, розділу, перетворення) чи ліквідації.

14.2. Реорганізація Товариства відбувається за рішенням Зборів Учасників. При реорганізації Товариства відбувається перехід всієї сукупності прав та обов'язків, належних Товариству, до його правонаступників.

14.3. Ліквідація Товариства проводиться в наступних випадках:

14.3.1. За рішенням Зборів Учасників.

14.3.2. У випадку визнання Товариства банкрутом.

14.3.3. В інших випадках, передбачених чинним в Україні законодавством.

14.4. Ліквідація Товариства проводиться призначеною ним ліквідаційною комісією, а у випадках банкрутства та припинення діяльності Товариства за рішенням суду чи господарського суду - ліквідаційною комісією, призначеною цими органами в порядку, передбаченому законодавством України. З моменту призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами Товариства.

14.5. Грошові кошти, що залишаються в Товаристві, виручка від продажу його майна при ліквідації включно, після розрахунків по оплаті праці працівників Товариства та виконання зобов'язань перед бюджетом, банком, власниками облігацій, випущених Товариством та іншими кредиторами, розподіляються ліквідаційною комісією між Учасниками Товариства пропорційно частці кожного в Статутному капіталі Товариства.

14.6. Майно, передане Товариству Учасниками у користування, повертається у натуральній формі без винагороди.



14.7. Ліквідація вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

## **15. ІНШІ ПИТАННЯ**

15.1. У всьому, що не врегульовано цим Статутом, Учасники керуються чинним в Україні законодавством.

15.2. Зміни до цього Статуту вносяться Загальними зборами Товариства шляхом

---

## **ПІДПИСИ ТА РЕКВІЗИТИ ЗАСНОВНИКІВ**

**УСТАНОВЧИЙ ДОГОВІР**  
**про створення товариства з обмеженою відповідальністю**

м. \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ р.

Засновниками товариства з обмеженою відповідальністю  
виступають:

1) орган приватизації -

\_\_\_\_\_  
(назва органу приватизації)  
\_\_\_\_\_, в особі  
\_\_\_\_\_;

(посада, прізвище, ім'я та по батькові)

2) юридична особа -

\_\_\_\_\_  
(повна назва юридичної особи)  
в особі \_\_\_\_\_;

(посада, прізвище, ім'я та по батькові)

3) фізична особа - \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я та по батькові)

Сторони уклали договір про перетворення \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(повна назва підприємства)  
в товариство з обмеженою відповідальністю \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(найменування товариства)  
(надалі - Товариство), що знаходиться за адресою: \_\_\_\_\_.

1. Товариство з моменту державної реєстрації є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку, штампи, товарний знак та інші реквізити.

2. Товариство створюється з метою задоволення потреб в його послугах (роботах, товарах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

3. Товариство може створювати на території України, а також за її межами дочірні підприємства, філії та представництва. Філії та представництва Товариства діють на підставі положень про них, затверджених Товариством, а дочірні підприємства - на підставі затверджених Товариством статутів.

4. Товариство може бути учасником спільних підприємств, акціонерних товариств, концернів, консорціумів, асоціацій та інших добровільних об'єднань.

5. Учасники Товариства несуть відповідальність у межах їх вкладів. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, на яке відповідно до законодавства може бути звернено стягнення.

6. Предметом діяльності Товариства є:

---

---

---

---

---

7. У випадках, передбачених чинним законодавством, Товариство одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

8. Товариство має право без обмежень приймати рішення щодо своєї діяльності.

9. Товариство може від свого імені укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, виступати в суді, арбітражному суді та третейському суді.

10. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством, цим Договором, статутом, а також внутрішніми локальними нормативними актами.

11. Товариство здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України.

12. Права та обов'язки учасників Товариства визначаються його статутом.

13. Товариство є власником: майна, переданого йому учасниками, одержаних доходів, а також іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

14. Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок внесків його учасників створюється статутний фонд у розмірі

\_\_\_\_\_ (сума літерами)  
\_\_\_\_\_ (сума цифрами) \_\_\_\_\_) грн.

Частка в статутному фонді:

органу приватизації \_\_\_\_\_ грн.,  
(сума цифрами) \_\_\_\_\_ %;  
юридичної особи \_\_\_\_\_ грн.,  
(сума цифрами) \_\_\_\_\_ %;  
фізичної особи \_\_\_\_\_ грн.,  
(сума цифрами) \_\_\_\_\_ %.

15. До державної реєстрації Товариства учасники в строк \_\_\_\_\_ з моменту підписання Договору вносять до статутного фонду 100 % свого вкладу. У разі невиконання цього зобов'язання у визначений термін учасник сплачує за час прострочення \_\_\_\_\_ % річних з недовнесеної суми.

16. У Товаристві створюється резервний фонд у розмірі 25 % статутного фонду за рахунок щорічних відрахувань - 5 % від чистого прибутку Товариства.

Кошти фонду знаходяться в повному розпорядженні Товариства.

Можливі збитки Товариства покриваються за рахунок резервного фонду. Якщо коштів резервного фонду недостатньо, учасники приймають рішення про додаткові джерела фінансування.

17. Органи управління Товариством, їх компетенція визначаються статутом Товариства.

18. Контроль за фінансовою і господарською діяльністю Товариства здійснюється ревізійною комісією. Порядок створення, кількісний склад та сфера діяльності ревізійної комісії визначаються статутом Товариства.

19. У разі ліквідації Товариства кожному з учасників виплачується вартість частини майна Товариства, пропорційна його частці у статутному фонді Товариства.

20. Договір набирає чинності з моменту його підписання учасниками.

21. Цей Договір складено в \_\_\_\_\_ примірниках, один з яких знаходиться у справах \_\_\_\_\_ нотаріальної контори, а інші - в учасників.

22. Додаткові умови Договору

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Учасники:

1) орган приватизації - \_\_\_\_\_  
(повна назва та юридична адреса)

в особі \_\_\_\_\_;  
(посада, прізвище, ім'я та по батькові)

2) юридична особа - \_\_\_\_\_  
(повна назва та юридична адреса)

\_\_\_\_\_

в особі \_\_\_\_\_;  
(посада, прізвище, ім'я та по батькові)

3) фізична особа - \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові)

паспорт серія \_\_\_\_\_ N \_\_\_\_\_, виданий  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ року \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(назва органу, що видав паспорт)

Підписи учасників: М П.

ЗАТВЕРДЖУЮ

посада керівника \_\_\_\_\_  
підпис, ініціали, прізвище \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ПОЛОЖЕННЯ**  
про кадрову службу

---

(назва підприємства)

**1. Загальні положення**

1.1. Це Положення визначає основні завдання, функції, права і відповідальність кадрової служби, а також взаємовідносини служби з іншими підрозділами підприємства.

1.2. Кадрова служба є самостійним структурним підрозділом, створюється і ліквідується за рішенням керівника підприємства.

1.3. Кадрова служба безпосередньо підпорядкована керівникові підприємства (можливе підпорядкування одному із заступників керівника підприємства).

1.4. Структура, штати, це Положення, посадові інструкції працівників служби затверджуються керівником підприємства в установленому порядку.

1.5. Кадрова служба у своїй діяльності керується чинним законодавством України, статутом, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами і стандартами документаційного забезпечення управління, іншими нормативними документами, розпорядженнями керівника підприємства та цим Положенням.

1.6. Кадрову службу очолює \_\_\_\_\_ назва посади відповідно до Класифікатора професій ДК 003:2005 .

1.7. На період відсутності керівника кадрової служби (відпустки, відрядження, хвороба тощо) його обов'язки виконує заступник керівника кадрової служби.

1.8. Усі працівники кадрової служби призначаються на посаду і звільняються з посади керівником підприємства в порядку, передбаченому правилами внутрішнього трудового розпорядку та чинним трудовим законодавством.

1.9. Кадрова служба організує свою роботу на основі одноособовості з установленням персональної відповідальності посадових осіб служби за стан справ на дорученій ділянці роботи, виконання ними певних завдань і функцій.

Одноособовість поєднується з колегіальним обговоренням питань, що входять до компетенції служби.

1.10. Кадрова служба має свою круглу печатку із зазначенням своєї назви та назви підприємства і штампи, необхідні для роботи.

1.11. Зміни й доповнення до цього Положення розробляються керівником кадрової служби, узгоджуються з керівниками підрозділів, з якими взаємодіє кадрова служба, вносяться на підставі наказу керівника підприємства.

## **2. Завдання**

Основними завданнями кадрової служби є:

2.1. Здійснення заходів щодо добору та розстановки персоналу, вивчення відповідності їхніх ділових і моральних якостей роботі за професією, посадою.

2.2. Створення резерву для висування на керівні посади та посади фахівців ключових ділянок управління та виробництва.

2.3. Організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, проведення атестації керівного складу та спеціалістів підприємства, впровадження сучасних форм роботи з персоналом.

2.4. Забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників підприємства.

## **3. Функції**

З метою виконання покладених на неї завдань кадрова служба:

3.1. Бере участь у роботі з прогнозування і визначення потреби в працівниках на основі планів економічного і соціального розвитку підприємства.

3.2. Складає за участю інших підрозділів поточні (річні) та перспективні плани комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників у зв'язку із впровадженням нової техніки і технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, запуском нових виробничих об'єктів тощо.

3.3. Вирішує питання наймання, переведення та звільнення працівників, надання їм відпусток відповідно до чинного законодавства, інструкцій і положень.

3.4. Забезпечує приймання на роботу молодих спеціалістів, розподіл за підрозділами підприємства з урахуванням їхньої спеціальності, здійснює спільно з іншими підрозділами проведення стажування, контролює їх працевлаштування та використання на посаді (робочому місці).

3.5. Аналізує професійний, освітній і віковий склад персоналу, інші соціально-демографічні дані з метою розроблення та здійснення заходів подальшого поліпшення якісного складу працівників.

3.6. Систематично вивчає професійні та інші індивідуальні якості працівників з метою формування резерву на керівні посади та посади спеціалістів провідних ділянок роботи, здійснює заходи щодо оновлення, навчання та використання резерву.

3.7. Складає щорічні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників і забезпечує разом з іншими структурними підрозділами їх реалізацію.

3.8. Здійснює організаційне забезпечення проведення атестації працівників, розробляє заходи з реалізації рішень і рекомендацій атестаційних комісій, контролює їх виконання.

3.9. Співпрацює з іншими підприємствами, центрами зайнятості, кадровими агентствами, навчальними закладами з метою вирішення питань добору та навчання персоналу.

3.10. У межах своєї компетенції вирішує питання забезпечення додержання працівниками трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу.



3.11. Бере участь у розробленні структури підприємства та штатного розпису, контролює розроблення посадових інструкцій у структурних підрозділах підприємства.

3.12. Розглядає матеріали та готує документи для заохочення та нагородження працівників, веде відповідний облік.

3.13. Обчислює трудовий стаж працівників, здійснює контроль за встановленням доплат (надбавок) за вислугу років (якщо вони передбачені положенням про оплату праці), забезпечує надання відпусток відповідної тривалості, складає графіки відпусток працівників підприємства та веде їх облік.

3.14. Здійснює облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання місць для працевлаштування військовозобов'язаних на підприємстві (якщо ці функції не покладено на інший структурний підрозділ).

3.15. Складає та подає в установленому порядку статистичну звітність з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

3.16. Здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особистих карток (особових справ) працівників.

3.17. Оформляє та в установленому порядку подає до органів пенсійного фонду за місцем розташування підприємства документи для призначення пенсій працівникам.

3.18. Здійснює табельний облік (якщо цю функцію не покладено на інший структурний підрозділ).

3.19. Оформляє і видає працівникам службові посвідчення та довідки з місця роботи, оформляє в установленому порядку листки тимчасової непрацездатності.

3.20. Розглядає пропозиції та скарги працівників, надає роз'яснення, веде прийом працівників з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

3.21. Систематично проводить роз'яснювальну роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та внутрішніх організаційно-нормативних документів.

## **4. Права**

Кадрова служба має право:

4.1. Перевіряти і контролювати дотримання в структурних підрозділах правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю, використання працівників відповідно до їх спеціальності, професії, кваліфікації.

4.2. Одержувати в установленому порядку від посадових осіб підприємства та керівників структурних підрозділів необхідні дані та документи з питань, що належать до компетенції служби.

4.3. Брати участь у нарадах та інших заходах з питань роботи з персоналом, що проводяться на підприємстві, скликати наради з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

4.4. Вносити керівництву підприємства пропозиції з питань удосконалення роботи з персоналом, форм стимулювання працівників.

4.5. Давати роз'яснення, рекомендації, вказівки, що входять до компетенції кадрової служби.

4.6. Брати участь у розробленні і вдосконаленні організаційної структури та штатного розпису підприємства.

4.7. Самостійно вести листування з питань добору, навчання персоналу, а також з інших питань, що входять до компетенції кадрової служби і не потребують узгодження з керівником підприємства.

4.8. Представляти інтереси підприємства з питань, що входять до компетенції кадрової служби, в органах державної влади, а також на інших підприємствах, в установах, організаціях.

4.9. Вносити пропозиції щодо заохочення за успіхи в роботі та застосування заходів дисциплінарного впливу за порушення працівниками трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку.

## **5. Відповідальність**

Кадрова служба несе колективну відповідальність за:

5.1. Невчасне і неналежне виконання покладених на неї завдань і функцій.

5.2. Невикористання в повній мірі наданих їй прав.

5.3. Недотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх організаційно-нормативних документів при здійсненні функцій, покладених на кадрову службу.

5.4. Недостовірність відомостей, статистичної звітності та інформації з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

## **6. Взаємовідносини з іншими підрозділами**

Кадрова служба взаємодіє:

6.1. З іншими структурними підрозділами підприємства з питань:

6.1.1. Отримання:

- заявок на працівників;
- пропозицій щодо заохочення працівників;
- матеріалів щодо застосування до працівників заходів дисциплінарного впливу за порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- пропозицій щодо графіка відпусток та конкретних дат надання відпусток працівникам відповідно до затвердженого графіка.

6.1.2. Надання:

- копій наказів про прийняття, переведення і звільнення працівників;
- затвердженого графіка відпусток та копій наказів про внесення змін до графіка (якщо такі зміни відбулися);
- виписок з плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

6.2. З бухгалтерією з питань:

6.2.1. Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсійних справ;
- відомостей для складання та видачі довідок працівниками на їхню вимогу про роботу на підприємстві, займану посаду і розмір заробітної плати.

6.2.2. Надання:

- наказів про прийняття, переведення, звільнення, надання відпусток та заохочення працівників;
- проектів наказів про прийняття, переведення та звільнення матеріально відповідальних осіб;
- табеля обліку робочого часу (якщо облік робочого часу є функцією кадрової служби);
- графіка відпусток (наказів про внесення змін до нього);

— листків тимчасової непрацездатності до оплати;

6.3. З відділом організації праці та заробітної плати з питань:

6.3.1. Отримання:

— штатного розпису;

— розрахунків потреби в робітниках та спеціалістах.

6.3.2. Надання:

— відомостей про прийняття, переведення і звільнення працівників;

— інформації про облікову чисельність працівників;

— даних про плинність кадрів.

6.4. З відділом підготовки персоналу з питань:

6.4.1. Отримання:

— розрахунків потреби у кваліфікованих працівниках за окремими посадами, спеціальностями, професіями;

— інформації щодо кандидатур на посади викладачів та інструкторів.

6.4.2. Надання:

— даних про якісний склад керівників, професіоналів, спеціалістів, службовців і робітників;

— пропозицій щодо складу кваліфікаційних (атестаційних) комісій;

— графіків направлення працівників до навчальних закладів підвищення кваліфікації;

— списків працівників, які навчаються в навчальних закладах I–IV рівня акредитації (заочна та вечірня форма навчання);

— планів проведення занять, інформації про терміни навчання;

— результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб тощо.

6.5. З юридичним відділом (юрисконсультом) з питань:

6.5.1. Отримання:

— інформації про зміни в трудовому законодавстві, законодавстві про соціальне забезпечення, інших нормативно-правових актах;

— роз'яснень щодо чинного законодавства й порядку його застосування.

6.5.2. Надання:

- проектів трудових договорів, контрактів (якщо є підстави для їх застосування);
- заявок на пошук необхідних нормативно-правових актів;
- наказів для візування.

Керівник кадрової служби	Підпис	Ініціали, прізвище «__» _____ 20__ р.
Узгоджено:		
Заступник керівника підприємства	Підпис	Ініціали, прізвище «__» _____ 20__ р.
Керівник відділу організації праці та заробітної плати	Підпис	Ініціали, прізвище «__» _____ 20__ р.
Головний бухгалтер	Підпис	Ініціали, прізвище «__» _____ 20__ р.
Керівник відділу підготовки персоналу	Підпис	Ініціали, прізвище «__» _____ 20__ р.
Керівник юридичного відділу (юрисконсульт)	Підпис	Ініціали, прізвище «__» _____ 20__ р.

## Додаток 4

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

\_\_\_\_\_  
(назва установи, організації)  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(уповноважена особа)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА З ПОСТАЧАННЯ**

#### **I. Загальні положення**

Менеджер з постачання призначається і звільняється з займаної посади наказом директора підприємства.

На посаду менеджера з постачання \_\_\_\_\_ призначається особа яка має вищу економічну освіту і стаж роботи на посаді не менше 2 років.

Менеджер з постачання повинен знати:

- Постанови, розпорядження, накази вищестоящих органів, нормативні та інші керівні документи, а також документи які стосуються використання матеріальних ресурсів.

- Основи організації матеріально-технічного забезпечення і принципи організації розвантажувально-завантажувальних робіт.

- Цінові і асортиментні пропозиції конкурентів.

- Принципи сезонної товарної, цінової політики постачальників.

- Правила і порядок оформлення і відправки вантажів.

- Вимоги до оформлення документів на отримані і відправлені вантажі.

- Організаційну структуру управління підприємством.

- Правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства.

- Норми і вимоги з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.

## II. Завдання та обов'язки

При замовленні товарів керуватися принципом максимальної ефективності використання доручених коштів.

Знати і задовольняти потреби споживачів продукції.

Використовувати особисті зв'язки з головними контрагентами для отримання інформації про їхній попит щодо продукції підприємства.

Знати представників виробництва і отримувати інформацію від торгових відділів про нову продукцію, ціни.

Узгоджувати плани замовлень, поточну роботу з фінансовим відділом підприємства.

Володіти точною інформацією про стан фінансових зобов'язань підприємства перед постачальниками.

Використовувати можливості зменшення витрат при транспортуванні і збільшення націнки на продукцію.

Створювати умови для ефективного виконання роботи відділом, планувати ефективну роботу відділу.

Вимагати від працівників відділу оптимального використання робочого часу, організованості, виконання поставлених перед ними завдань.

Розширювати власні знання щодо виходу на ринок нових виробників.

Поновлювати свої знання і проводити навчання працівників відділу щодо цінової і асортиментної пропозиції всіх виробників з якими працює підприємство.

Щомісяця (1-го числа) подавати керівнику підприємства план оплати на місяць наперед.

Організовувати систему ціноутворення.

Контролювати об'єми залишків і ефективно регулювати ціну на остаточний товар (розпродаж).

## III. Права

Менеджер з постачання має право:

Приймати участь в обговоренні питань які стосуються виконання ним посадових обов'язків.

Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи.

Вимагати від працівників підрозділів підприємства необхідну інформацію для здійснення роботи, що входить до компетенції фахівця з постачання.

Проводити оцінку результативності виконання поставлених перед відділом завдань.

Вимагати від керівництва сприяння у виконанні умов посадової інструкції.

#### IV. Відповідальність

Менеджер з постачання несе відповідальність:

За якість і своєчасність виконання покладених на нього цією посадовою інструкцією обов'язків.

Нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства.

Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства.

За здійснення в процесі виконання своїх посадових обов'язків вчинків які містять склад злочину, за що несе відповідальність згідно норм законодавства Україна.

#### УЗГОДЖЕНО

Керівник структурного  
підрозділу:

\_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (ПІБ)

Начальник  
юридичного відділу:

\_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (ПІБ)

З інструкцією ознайомлений: \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (ПІБ)



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО  
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

10.09.2011

м. Рівне

№25

Про порядок прийому та обробки кореспонденції в університеті

У зв'язку з необхідністю впорядкування діловодства, з метою забезпечення належних умов для своєчасної і якісної підготовки документації на відправку та для звіту керівництву

ВИМАГАЮ:

1. Відділу документаційного забезпечення (Можарська Р.П.) прийом та облік вхідної, вихідної кореспонденції, документів внутрішнього обігу, реєстрацію наказів і розпоряджень здійснювати згідно із НАКАЗОМ №125
2. Розпорядження довести до відома зацікавлених осіб.
3. Контроль за виконанням розпорядження здійснювати постійно протягом року.

Ректор

(підпис)

В.А.Гурин

ТОВ «Марта»

НАКАЗ

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2011 р.

Рівне

№ 251

Про виконання обов'язків  
тимчасово відсутнього робітника

НАКАЗУЮ:

Покласти на ДМИТРЕНКО Ірину Михайлівну, економіста з бухгалтерського обліку, виконання функціональних обов'язків касира Третяк Валентини Іванівни на термін її відсутності в зв'язку з відпусткою з 02 листопада 2011 року по 02 грудня 2011 року з доплатою 50% посадового окладу касира.

Підстава: доповідна записка головного бухгалтера  
Дмитренко І.М.

Директор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Л.Н. Петров

З наказом ознайомлений

\_\_\_\_\_  
(підпис)

І.М. Дмитренко

## Додаток 7

*Генеральному директору  
ТОВ «Сяйво»  
Панченко В.А.  
офіс – менеджера  
Чиж Інни Ігорівни*

### ***Заява***

*Прошу надати мені щорічну відпустку на період з 14.06.2011р.  
по 14.07.2011р., тривалістю 30 днів.*

*10 квітня 2011 р.*

---

*(підпис)*

## РЕЗЮМЕ

**Прізвище, ім'я, по-батькові:** Коновалова Людмила Прокопівна

**Дата та місце народження:** 1 серпня 1977 року, м. Рівне

**Родинний стан:** заміжня, є дитина 8 років

**Домашня адреса:** м. Рівне, вул. Соборна, буд. 45, кв.17

**Телефон домашній:** +38 0362 63 69 17

**Телефон мобільний:** +38 097 328 54 29

**E-mail:** konovalova@mail.ru

### **Освіта:**

2000 – 2005 Київський національний торгово-економічний університет, факультет економіки, менеджменту та права, спеціальність – маркетинг.

1993-1998 Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка, факультет економіки, спеціальність – менеджер.

### **Додаткова освіта:**

2000-2003 – Школа комерційних стратегій, тренінг-центр «Ніка».

2000-2005 – Advanced English Course, центр «Лінгва+».

2007 – тренінг «Основні навички продажів», тренінг-центр «Бізнес».

### **Досвід роботи:**

2007 – по цей час, ТОВ «Ардан-Україна» - начальник відділу маркетингу (підготовка тендерної документації, організація маркетингових заходів, розробка концепції проекту, планування рекламних бюджетів, розробка матеріалів для брифінгу, проектних матеріалів, планування проекту, цілей і строків виконання, формування календарного плану). Досягнення: підвищення

прибутковості за промо-проектами для великих компаній до 7% за рахунок скорочення витрат, оптимізації роботи з підрядниками, розробка та впровадження проектів «під ключ» (Інтернет - проектів).

2005-2007, TOB MNP Group - комерційний директор (проведення переговорів і укладення договорів на поставку продукції; аналіз стану ринків; оперативний аналіз господарської діяльності підприємства). Досягнення: За час роботи на цій посаді товарообіг фірми збільшився на 150%.

2001–2005, TOB MNP Group - заступник директора з маркетингу (проведення переговорів і укладення договорів на поставку та покупку продукції; аналіз стану ринків; організація бартерних операцій із тютюну й тютюнових виробів; створення мережі збуту продукції). Досягнення: валовий товарообіг досягав еквівалента 300000 грн. на місяць.

### **Знання мов**

Українська – рідна; російська – вільно; англійська – intermediate; французька – intermediate.

### **Навички**

Досвідчений користувач: MS Office (Word, Excel, Access, Power Point, Outlook), навички роботи з Internet (MS Explorer, Mozilla Firefox, Opera, Safari) і E-mail (Outlook Express), графічними редакторами (PhotoShop CS2, CS3).

Права водія категорії В.

### **Особисті якості:**

Комунікабельність, стресостійкість, креативність, відповідальність, пунктуальність.

### **Інтереси та захоплення**

Художня література, домашні тварини, спорт, мистецтво.

## Додаток 9

Директору ТзОВ "Альфа"  
Григор'єву Ю.М.  
Начальника відділу реклами  
Сич Алли Іванівни

### Доповідна записка

03.06.11 р.

Про додаткове фінансування замовлення № 506.

Доводжу до Вашого відома, що ціни на поліграфічні послуги у III кварталі 2011 р. зросли на 10 %, а калькуляція витрат на замовлення № 506 передбачає витрати за старими цінами.

У зв'язку з цим прошу виділити додатково 500 грн. для завершення робіт за вказаним замовленням.

Начальник відділу реклами

підпис

А.І. Сич

## **Додаток 10**

Головному технологу ПрАТ "Омега"  
Ковальову Н.К.  
Начальника відділу стандартизації  
Сич Алли Іванівни

### **Службова записка**

03.04.11 р.

Про подання матеріалів до проекту СТП

Прошу в термін до 15 квітня 2011 р. подати до відділу стандартизації (ВС) перелік фрез, що використовуються на підприємстві, для занесення до стандарту підприємства "Інструмент різальний. Фрези. Посібник з вибору".

Начальник ВС

(підпис)

А.І. Сич

Договір №19

м. Рівне

08.01.2011

Акціонерне товариство "АТЕК" в особі директора Матвійчука Івана Петровича, що діє на підставі Статуту Акціонерного товариства, затвердженого 14 травня 2004 р., назване у подальшому "Постачальник", з однієї сторони, і Московське підприємство оптової торгівлі запасними частинами до механізованих агрегатів шляхового будівництва в особі управи контори Петрова Ігоря Володимировича, що діє на під Положення про підприємство, затвердженого 14 червня 2000 р., назване подалі "Покупець", з другої сторони, уклали цей договір про подане нижче.

I. Предмет договору

1.1. Постачальник зобов'язується виготовити і поставити продукцію, а покупець прийняти її і оплатити в термін, зазначений у доданій до цього договору специфікації, яка є невід'ємною частиною договору.

2. Якість і комплектність продукції

2.1. Якість продукції, що підлягає постачанню, має відповідати державним стандартам і технічним умовам.

2.2. Постачальник зобов'язаний на кожну партію продукції, що постачається, видати сертифікат, що посвідчує відповідність продукції вимогам стандарту або технічних умов.

2.3. Продукція, що постачається, підлягає обов'язковому маркіруванню згідно з вимогами стандарту або технічних умов.

3. Тара й упакування

3.1. Продукція, що постачається, пакується у тару відповідно до вимог стандартів, або технічних умов, зазначених у доданій до договору специфікації.

3.2. Кожне упаковане місце повинно мати маркірування на тарі, упаковці або бірці згідно з державним стандартом або технічними умовами.

4. Ціна продукції і умови франко

4.1. Постачальник відвантажує продукцію на адресу покупця за цінами, передбаченими діючими прейскурантами. Дослідні зразки



продукції оплачуються покупцем за калькуляцією, розробленою постачальником і погодженою з покупцем.

4.2. Продукція, виготовлювана за цим договором, відвантажується на адресу покупця на умовах франко-станція призначення.

#### 5. Термін і порядок відвантажування продукції

5.1. Продукція, що постачається за цим договором, відвантажується на адресу покупця щоквартально однаковими партіями, а у середині кварталу - щомісячно.

#### 6. Умови розрахунку

6.1. Розрахунок за цим договором між постачальником і покупцем проводиться виставленням рахунку на інкасо, тобто з застосуванням акцептованої форми розрахунків.

6.2. У випадку зміни покупцем рознарядки на постачання продукції і зазначення іншого вантажоодержувача постачальникові надається право вимагати у нього виставлення акредитиву для попередньої оплати вартості продукції, що підлягає відвантажуванню на його адресу.

#### 7. Порядок кількісного і якісного приймання

7.1 Приймання продукції за кількістю і якістю проводиться покупцем у відповідності до інструкцій про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення, затверджених Державним арбітражем.

#### 8. Додаткові умови договору

8.1. Після відвантаження постачальником продукції за рознарядками покупця на адресу організацій, розташованих у районах Далекої Півночі, на Сахаліні, Камчатці або Курильських островах, ця продукція підлягає відправленню у особливо міцній тарі, що виключає псування і ушкодження вантажу на шляху руху.

#### 9. Майнова відповідальність сторін

9.1. Майнова відповідальність сторін регулюється нормативними актами, встановленими діючим законодавством.

9.2. Кількість продукції, недопоставленої постачальником у один здавальний період (квартал), додається до іншого здавального періоду. У цьому разі покупець має право накласти на постачальника штрафні санкції за загальну кількість недопоставленої продукції у межах шестимісячного терміну давнини.

#### 10. Порядок розглядання суперечок і підсудність сторін

10.1. Усі суперечки з цього договору розглядаються в органах арбітражу:

стосовно кількості - за місцем знаходження постачальника;  
стосовно якості - за місцем знаходження покупця.

#### 11. Сума договору

11.1. Загальна вартість продукції, що підлягає постачанню, визначається у розмірі 17 574 грн. (сімнадцять тисяч п'ятсот сімдесят чотири грн.).

Примітка. У випадку зміни ціни на продукцію, що поставляється, відповідно змінюється сума договору, що оформлюється додатковою угодою між сторонами.

#### 12. Термін дії договору

12.1. Термін договору встановлюється з 1 січня до 31 грудня 2011 р.

#### 13. Юридичні адреси сторін

13.1. Постачальник - м. Рівне, Проспект Миру, 98/1, тел. 63-15-26.  
Розрахунковий рахунок №53444-31586 у Акціонерному банку "Інко".

Покупець - м. Москва, 1-14, В.Тульський пров., 53, тел. 621-54-46.  
Розрахунковий рахунок № 35756-18456 у Інкобанку м. Москви.  
Додаток: специфікація на продукцію.

Постачальник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

І.П.Матвійчук

Покупець

\_\_\_\_\_  
(підпис)

І.Б.Петров

Печатка постачальника

Печатка покупця.



## **НАЦІОНАЛЬНИЙ КЛАСИФІКАТОР УКРАЇНИ**

### **КЛАСИФІКАТОР ПРОФЕСІЙ ДК 003:2010**

**(На зміну ДК 003:2005)**

**Чинний від 01.11.2010 р.**

#### **1. СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ**

1.1 Національний класифікатор України "Класифікатор професій" (далі - КП) розроблено на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 04.05.93 року N 326 "Про Концепцію побудови національної статистики України та Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики".

1.2 Цей класифікатор призначений для застосування центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, Федерацією роботодавців України, всіма суб'єктами господарювання під час запису про роботу у трудові книжки працівників.

1.3 Професійні назви робіт, які наведені у цьому класифікаторі, рекомендовано застосовувати під час утворення нових назв професій та посад у зв'язку з розвитком нових видів економічної діяльності та технологій.

1.4 КП забезпечує інформаційну підтримку щодо вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах тощо;
- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо;
- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів із статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці (МОП);
- вирішення питань контролю та аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування громадян.

## **2. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

2.1 За основу розроблення КП було прийнято Міжнародну стандартну класифікацію професій (ISCO 88: International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva), яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією.

2.2 КП побудовано за методологічними засадами ISCO-88 стосовно положень щодо роботи та кваліфікації, структурної побудови та головних характеристик професійних угруповань.

2.3 Кваліфікаційний рівень робіт, що виконуються, визначається залежно від вимог до освіти, професійного навчання та практичного досвіду працівників, здатних виконувати відповідні завдання та обов'язки. Професії, пов'язані з виконанням робіт високої кваліфікації, вимагають від особи кваліфікації на рівні молодшого спеціаліста.

2.4 Об'єктами класифікації в КП є професії.

2.5 Кодування об'єктів класифікації здійснено за фасетним методом.

### 3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

У КП застосовано такі поняття:

**Робота** - певні завдання та обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні бути виконані однією особою.

**Кваліфікація** - здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи.

У дипломі спеціаліста (молодшого спеціаліста) чи іншому документі про професійну підготовку кваліфікація визначається через назву професії (інженер-механік, економіст, токарь, секретар-stenografist тощо).

**Професія** - здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації.

Робота є статистичною одиницею, що класифікується відповідно до кваліфікації, необхідної для її виконання.

Кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією.

Ведення КП здійснює ДУ НДІ соціально-трудових відносин згідно з вимогами ДСТУ 3739 "Положення про ведення національного класифікатора ДК 003 "Класифікатор професій".

## 4 ОПИСАННЯ РОЗДІЛІВ КЛАСИФІКАЦІЇ ПРОФЕСІЙ

### 4.1 ЗАКОНОДАВЦІ, ВИЩІ ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, КЕРІВНИКИ, МЕНЕДЖЕРИ (УПРАВИТЕЛІ)

Цей розділ вміщує професії, що пов'язані з:

- визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням;
- вищим державним управлінням;

- правосуддям та прокурорським наглядом;

- керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами незалежно від форм власності та видів економічної діяльності.

Цей розділ щодо кваліфікації, як ознаки класифікації, є змішаним порівняно з іншими розділами. Розділ охоплює широке коло професій, пов'язаних із здійсненням різноманітних функцій управління та керівництва, які в цілому суттєво відрізняються за своєю складністю та відповідальністю.

## 5. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОФЕСІЙ

1	Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)
12	Керівники підприємств, установ та організацій
121	Керівники підприємств, установ та організацій
1210	Керівники підприємств, установ та організацій
1210.1	Керівники підприємств, установ та організацій
122	Керівники виробничих та інших основних підрозділів
1221	Керівники виробничих підрозділів у сільському, лісовому та водному господарствах, у риборозведенні, рибальстві та природно-заповідній справі
1221.1	Головні фахівці - керівники виробничих підрозділів у сільському, лісовому та водному господарствах, у риборозведенні, рибальстві та природно-заповідній справі
1221.2	Начальники (інші керівники) та майстри виробничих підрозділів у сільському, лісовому та водному господарствах, у риборозведенні, рибальстві та природно-заповідній справі
1222	Керівники виробничих підрозділів у промисловості

1222.1	Головні фахівці - керівники та технічні керівники виробничих підрозділів у промисловості
1222.2	Начальники (інші керівники) та майстри виробничих дільниць (підрозділів) у промисловості
1223	Керівники виробничих підрозділів у будівництві
1223.1	Головні фахівці - керівники виробничих підрозділів у будівництві
1223.2	Начальники (інші керівники) та майстри дільниць (підрозділів) у будівництві
1224	Керівники виробничих підрозділів в оптовій та роздрібній торгівлі
1225	Керівники виробничих підрозділів у закладах ресторанного господарства, готелях та інших місцях розміщення
1226	Керівники виробничих підрозділів на транспорті, в складському господарстві та зв'язку
1226.1	Головні фахівці - керівники виробничих підрозділів на транспорті, в складському господарстві та зв'язку
1226.2	Начальники (інші керівники) та майстри виробничих підрозділів на транспорті, в складському господарстві та зв'язку
1227	Керівники виробничих підрозділів у комерційному обслуговуванні
1228	Керівники виробничих підрозділів у побутовому обслуговуванні
1229	Керівники інших основних підрозділів
1229.1	Керівні працівники апарату центральних органів державної влади
1229.2	Керівні працівники апарату органів судової влади
1229.3	Керівні працівники апарату місцевих органів державної

	влади
1229.4	Керівники підрозділів у сфері освіти та виробничого навчання
1229.5	Керівники підрозділів в охороні здоров'я
1229.6	Керівники підрозділів у сфері культури, відпочинку та спорту
1229.7	Керівники інших основних підрозділів в інших сферах діяльності
123	Керівники функціональних підрозділів
1231	Керівники фінансових, бухгалтерських, економічних, юридичних та адміністративних підрозділів та інші керівники
1232	Керівники підрозділів кадрів і соціально-трудових відносин
1233	Керівники підрозділів маркетингу
1234	Керівники підрозділів з реклами та зв'язків з громадськістю
1235	Керівники підрозділів матеріально-технічного постачання
1236	Керівники підрозділів комп'ютерних послуг
1237	Керівники науково-дослідних підрозділів та підрозділів з науково-технічної підготовки виробництва та інші керівники
1237.1	Головні фахівці - керівники науково-дослідних підрозділів та підрозділів з науково-технічної підготовки виробництва та інші керівники
1237.2	Начальники (завідувачі) науково-дослідних підрозділів та підрозділів з науково-технічної підготовки виробництва та інші керівники
1238	Керівники проектів та програм



1239	Керівники інших функціональних підрозділів
13	Керівники малих підприємств без апарату управління
131	Керівники малих підприємств без апарату управління
1311	Керівники малих підприємств без апарату управління в сільському, мисливському, водному господарствах, лісівництві, рибному промислі
1312	Керівники малих підприємств без апарату управління в промисловості
1313	Керівники малих підприємств без апарату управління в будівництві
1314	Керівники малих підприємств без апарату управління в оптовій та роздрібній торгівлі
1315	Керівники малих підприємств-готелів та закладів ресторанного господарства без апарату управління
1316	Керівники малих підприємств без апарату управління на транспорті, у складському господарстві та зв'язку
1317	Керівники малих підприємств без апарату управління в комерційному обслуговуванні
1318	Керівники малих підприємств без апарату управління в побутовому обслуговуванні
1319	Керівники інших малих підприємств без апарату управління
14	Менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів
141	Менеджери (управителі) у сільському, мисливському, лісовому, рибному та водному господарствах
1411	Менеджери (управителі) у водному господарстві
1412	Менеджери (управителі) у лісовому господарстві
142	Менеджери (управителі) у добувній промисловості

143	Менеджери (управителі) в обробній промисловості та у виробництві електроенергії, газу та води
1439	Менеджери (управителі) в інших сферах обробної промисловості та у виробництві електроенергії, газу та води
1439.8	Менеджери (управителі) у виробництві та розподіленні електроенергії
144	Менеджери (управителі) у будівництві, на транспорті, пошті та зв'язку
1443	Менеджери (управителі) на транспорті
1448	Менеджери (управителі) туристичних агентств та бюро подорожей
1448.1	Менеджери (управителі) з організації діяльності туристичних агентств та бюро подорожей
145	Менеджери (управителі) в торгівлі, готелях та закладах ресторанного господарства
1451	Менеджери (управителі) у торгівлі транспортними засобами та їх ремонті
1452	Менеджери (управителі) в оптовій торгівлі та посередництві у торгівлі
1453	Менеджери (управителі) в роздрібній торгівлі побутовими та непродовольчими товарами та їх ремонті
1453.1	Менеджери (управителі) в роздрібній торгівлі побутовими товарами
1453.2	Менеджери (управителі) в роздрібній торгівлі непродовольчими товарами
1454	Менеджери (управителі) в роздрібній торгівлі продовольчими товарами
1455	Менеджери (управителі) в готелях та інших місцях розміщення

1455.1	Менеджери (управителі) в готельному господарстві
1456	Менеджери (управителі) в закладах ресторанного господарства
1456.1	Менеджери (управителі) в ресторанах
1456.2	Менеджери (управителі) в кафе, барах, їдальнях
1456.3	Менеджери (управителі) на підприємствах, які готують та постачають готові страви
146	Менеджери (управителі) у фінансовій діяльності
1461	Менеджери (управителі) у сфері грошового посередництва
1462	Менеджери (управителі) у сфері фінансового лізингу
1463	Менеджери (управителі) у сфері надання кредитів
1465	Менеджери (управителі) у сфері страхування життя та заощаджень
1466	Менеджери (управителі) у сфері пенсійного страхування
1467	Менеджери (управителі) в допоміжній діяльності у сфері фінансів
1468	Менеджери (управителі) в допоміжній діяльності у сфері страхування
1469	Менеджери (управителі) в інших видах фінансового посередництва
147	Менеджери (управителі) у сфері операцій з нерухомістю, здавання під найом та послуг юридичним особам
1471	Менеджери (управителі) у сфері операцій з нерухомістю для третіх осіб
1472	Менеджери (управителі) у сфері аренди машин та устаткування
1473	Менеджери (управителі) у сфері надання інформації
1474	Менеджери (управителі) у сфері досліджень та розробок

1475	Менеджери (управителі) з права, бухгалтерського обліку, досліджень ринку, вивчення суспільної думки, консультацій з питань комерційної діяльності та управління
1475.1	Менеджери (управителі) з права
1475.2	Менеджери (управителі) з бухгалтерського обліку
1475.3	Менеджери (управителі) з дослідження ринку та вивчення суспільної думки
1475.4	Менеджери (управителі) з питань комерційної діяльності та управління
1476	Менеджери (управителі) з архітектури та будівництва, технічного контролю, аналізу та реклами
1476.1	Менеджери (управителі) з реклами
1477	Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу
1477.1	Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу
1478	Менеджери (управителі) у слідчій діяльності
1479	Менеджери (управителі) з надання інших послуг юридичним особам
148	Менеджери (управителі) в освіті, охороні здоров'я та соціальній сфері
1482	Менеджери (управителі) в охороні здоров'я
1483	Менеджери (управителі) у соціальній сфері
149	Менеджери (управителі) в інших видах економічної діяльності
1491	Менеджери (управителі) у житлово-комунальному господарстві
1492	Менеджери (управителі) у сфері культури, відпочинку та спорту

1493	Менеджери (управителі) систем якості
1494	Менеджери (управителі) екологічних систем
1495	Менеджери (управителі) систем з інформаційної безпеки
1496	Менеджери (управителі) із соціальної та корпоративної відповідальності

**ПОКАЖЧИК ПРОФЕСІЙНИХ НАЗВ РОБІТ ЗА КОДАМИ  
ПРОФЕСІЙ**

КОД КП	КОД ЗКПШТР	ВИПУСК ЄТКД	ВИПУСК ДКХП	ПРОФЕСІЙНА НАЗВА РОБОТИ
1229.7				Генеральний менеджер (управитель)
1311	-		2	Директор (керівник) малого підприємства сільськогосподарського
1312	-	-		Директор (керівник) малого підприємства гірничодобувного
1312	-	-		Директор (керівник) малого промислового підприємства (фірми)
1313	-		64	Директор (керівник) малого будівельного підприємства
1314	-		65	Директор (керівник) малої торговельної фірми
1314	-		65	Керуючий магазином
1315	-		87	Керуючий готелем (пансіонатом, кемпінгом і т. ін.)
1315	-		65	Керуючий рестораном (кафе, їдальнею і т. ін.)
1316	-	-		Директор (керівник) малого підприємства (транспортного, складського)

1317	-	-		Директор малої фірми (страхової, аудиторської, рекламної і т. ін.)
1317	-		65	Керуючий агентством (страховим, торговельним, нерухомості, рекламним і т. ін.)
1318	-	-		Керуючий перукарнею (фотоательє, фірмою прокату і т. ін.)
1319	-		81**	Директор (керівник) малого підприємства (у сфері охорони здоров'я, освіти, культури і т. ін.)
1411				Менеджер (управитель) з використання водних ресурсів
1412				Менеджер (управитель) з природокористування
1439.8				Менеджер (управитель) з виробництва та розподілення електроенергії
1439.8				Менеджер (управитель) з організації ефективного використання енергії (енергоменеджер)
1443				Менеджер (управитель) з транспортно-експедиторської діяльності
1443				Менеджер (управитель)

				на автомобільному транспорті
1443				Менеджер (управитель) на водному транспорті
1448.1				Менеджер (управитель) з туризму
1451				Менеджер (управитель) в торгівлі транспортними засобами
1452				Менеджер (управитель) в оптовій торгівлі
1453				Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі побутовими та непродовольчими товарами
1453.1				Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі побутовими товарами та їх ремонті
1453.2				Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі непродовольчими товарами
1454				Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі продовольчими товарами
1455.1			87	Менеджер (управитель) у готельному господарстві
1456				Менеджер (управитель) систем харчової безпеки
1456.1				Менеджер (управитель)



				ресторану
1456.2				Менеджер (управитель) кафе (бару, їдальні)
1456.3				Менеджер (управитель) підприємства з приготування та постачання готових страв
1461				Менеджер (управитель) із грошового посередництва
1462				Менеджер (управитель) із фінансового лізингу
1463				Менеджер (управитель) із надання кредитів
1465				Менеджер (управитель) із страхування
1466				Менеджер (управитель) із пенсійного недержавного страхування
1467				Менеджер (управитель) із допоміжної діяльності у сфері фінансів
1468				Менеджер (управитель) із допоміжної діяльності у сфері страхування
1469				Менеджер (управитель) із фінансового посередництва
1471				Менеджер (управитель) у сфері операцій з нерухомістю для третіх осіб

1472				Менеджер (управитель) у сфері аренди машин та устаткування
1473				Менеджер (управитель) у сфері надання інформації
1474				Менеджер (управитель) з питань регіонального розвитку
1474				Менеджер (управитель) із комунікаційних технологій
1475				Менеджер (управитель) з маркетингу
1475.4			5*	Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності
1475.4			1	Менеджер (управитель) з логістики
1475.4				Менеджер (управитель) з постачання
1475.4			1	Менеджер (управитель) із збуту
1475.4			1	Менеджер (управитель) із зв'язків з громадськістю
1475.4			1	Менеджер (управитель) із зовнішньоекономічної діяльності
1476.1			1	Менеджер (управитель) з реклами
1477.1			1	Менеджер (управитель) з персоналу

1478				Менеджер (управитель) у слідчій діяльності
1479				Менеджер (управитель) з організації консультативних послуг
1482				Менеджер (управитель) з громадської охорони здоров'я
1483				Менеджер (управитель) у соціальній сфері
1491				Менеджер (управитель) підприємства житлово- комунального господарства
1492			18	Менеджер (управитель) у видавничій діяльності
1493				Менеджер (управитель) систем якості
1493				Менеджер (управитель) систем якості в державному управлінні
1494				Менеджер (управитель) екологічних систем
1495				Менеджер (управитель) систем з інформаційної безпеки
1496				Менеджер (управитель) із соціальної та корпоративної відповідальності

# Додаток 14

Підприємство... .. **ТОВ «Консіс»**.....  
Територія..... **Україна**.....  
Форма власності..... **колективна**  
Орган державного управління.....  
Галузь..... **промисловість**  
Вид економічної діяльності **вир-во хліба і х/б виробів**  
Одиниця виміру: **тис. грн.**  
Адреса **м.Рівне, вул. Кавказька, 21**

Дата (рік, місяць, число)  
.....за СДРПОУ  
.....за КОАТУУ  
.....за КФВ  
.....за СПОДУ  
.....за ЗКГНГ  
.....за КВЕД  
Контрольна сума

Коди		
2010	02	20
32358874		
56101000		
10		
18113		
15.81.0		

## БАЛАНС на 01 січня 2011 року

Код за ДКУД 1801001

Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	010		
залишкова вартість		16	11
первісна вартість	011	59	59
знос	012	43	48
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	2730	3303
первісна вартість	031	4708	5723
знос	032	1978	2420
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі з капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	122	177
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070	25	474
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>2893</b>	<b>3965</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	629	725
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130	15	25
товари	140	138	152
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	780	767
первісна вартість	161	780	767
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	183	175
за виданими авансами	180	464	118
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	91	66
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>2300</b>	<b>2028</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>42</b>	<b>23</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>5235</b>	<b>6016</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<i>I. Власний капітал</i>			
Статутний капітал	300	19	19
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	155	14
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>174</b>	<b>33</b>
<i>II. Забезпечення наступних витрат і платежів</i>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Страхові резерви	415		
Частка перестраховиків у страхових резервах	416		
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>		
<i>III. Довгострокові зобов'язання</i>			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>		
<i>IV. Поточні зобов'язання</i>			
Короткострокові кредити банків	500	1054	799
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1350	2384
Поточні зобов'язання за розрахунками: з одержаних авансів	540	890	872
з бюджетом	550	211	236
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	79	110
з оплати праці	580	199	257
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	1278	1325
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>5061</b>	<b>5983</b>
<i>V. Доходи майбутніх періодів</i>	630		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>5235</b>	<b>6016</b>

Керівник

С.М.Наумець

Головний бухгалтер

Д.Є.Довжук

Підприємство... *ТОВ «Консіс»*.....  
Територія..... *Україна*.....  
Форма власності..... *колективна*.....  
Орган державного управління.....  
Галузь..... *промисловість*.....  
Вид економічної діяльності *вир-во хліба і х/б виробів*.....  
Одиниця виміру: *тис. грн.*.....  
Адреса *м.Рівне, вул. Кавказька, 21*

Дата (рік, місяць, число).....  
.....за СДРПОУ.....  
.....за КОАТУУ.....  
.....за КФВ.....  
.....за СПОДУ.....  
.....за ЗКГНГ.....  
.....за КВЕД.....  
Контрольна сума

Коди		
2010	02	20
32358874		
56101000		
10		
18113		
15.81.0		

**Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ рік 2010 р.

**Код за ДКУД 1801003**

**Форма №2**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	22938	15302
Податок на додану вартість	015	3823	2550
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	491	271
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	18624	12481
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	13502	9394
Валовий:			
прибуток	050	5122	3087
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	329	72
Адміністративні витрати	070	1690	1311
Витрати на збут	080	2654	1552
Інші операційні витрати	090	275	136
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	832	160
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	145	93
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	10	1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	677	66
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	208	38
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	469	28
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220	469	28
збиток	225		

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	10162	6809
Витрати на оплату праці	240	4999	3525
Відрахування на соціальні заходи	250	1829	1282
Амортизація	260	591	476
Інші операційні витрати	270	485	313
<b>Разом</b>	<b>280</b>	<b>18066</b>	<b>12405</b>

**III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

С.М.Наумець

Головний бухгалтер

Д.С.Довжук

# Додаток 15

Підприємство... .. *ПрАТ «Аккорд»* ...  
 Територія..... *Україна* ...  
 Форма власності..... *колективна* ...  
 Орган державного управління.....  
 Галузь..... *торгівля* ...  
 Вид економічної діяльності *оптова торгівля* ...  
 Одиниця виміру: *тис. грн.* ...  
 Адреса *м.Рівне, вул. Соборна, 254*

Дата (рік, місяць, число)  
 .....за СДРПОУ  
 .....за КОАТУУ  
 .....за КФВ  
 .....за СПОДУ  
 .....за ЗКНГ  
 .....за КВЕД  
 Контрольна сума

Коди		
2010	02	20
32358874		
56101000		
10		
18144		
15.81.0		

## БАЛАНС на 01 січня 2011 року

Код за ДКУД 1801001

Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
знос	012		
Незавершене будівництво	020	209,9	161,6
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	3415,8	3329,9
первісна вартість	031	5988,6	6196,3
знос	032	2572,8	2866,4
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		5,5
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>3625,7</b>	<b>3497</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	701,2	923,8
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	131,7	164,1
незавершене виробництво	120	113,8	197,6
готова продукція	130	663,5	1085,9
товари	140	29,1	15,1
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		328,4	900,3
чиста реалізаційна вартість	160		
первісна вартість	161	328,4	900,3
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		5	3
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	12,1	29,1
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	0,2	1,1
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>1985</b>	<b>3320</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>5610,7</b>	<b>6817</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<i>I. Власний капітал</i>			
Статутний капітал	300	3716,6	3716,6
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	650,6	650,6
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	( 1435,6 )	( 2608,7 )
Неоплачений капітал	360	( )	( )
Вилучений капітал	370	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>2931,6</b>	<b>1758,5</b>
<i>II. Забезпечення наступних витрат і платежів</i>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Страхові резерви	415		
Частка перестраховиків у страхових резервах	416	( )	( )
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>		
<i>III. Довгострокові зобов'язання</i>			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>		
<i>IV. Поточні зобов'язання</i>			
Короткострокові кредити банків	500		500
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520	173	85
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	601,8	1351,5
Поточні зобов'язання за розрахунками: з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	1337,1	1916,8
з позабюджетних платежів	560	32,6	31,6
зі страхування	570	30,6	54,5
з оплати праці	580	64	115,7
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600	18,7	
Інші поточні зобов'язання	610	421,3	1003,4
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>2679,1</b>	<b>5058,5</b>
<i>V. Доходи майбутніх періодів</i>	630		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>5610,7</b>	<b>6817</b>

Керівник

С.М.Криницька

Головний бухгалтер

Д.Є.Дяченко

Підприємство... .. *ПрАТ «Аккорд»* ...  
Територія..... *Україна* ...  
Форма власності..... *колективна* ...  
Орган державного управління.....  
Галузь..... *торгівля* ...  
Вид економічної діяльності *оптова торгівля* ...  
Одиниця виміру: *тис. грн.* ...  
Адреса *м.Рівне, вул. Соборна, 254*

Дата (рік, місяць, число)  
.....за СДРПОУ  
.....за КОАТУУ  
.....за КФВ  
.....за СПОДУ  
.....за ЗКГНГ  
.....за КВЕД  
Контрольна сума

Коди		
2010	02	20
32358874		
56101000		
10		
18144		
15.81.0		

### Звіт про фінансові результати за рік 2010 р.

Код за ДКУД 1801003

Форма №2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	3066,2	4372,1
Податок на додану вартість	015	510,2	726,7
Акцизний збір	020	799,3	2210
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1756,7	1435,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	1512,6	1358,6
Валовий:			
прибуток	050	46,6	76,8
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	183,7	26,8
Адміністративні витрати	070	425,1	287,9
Витрати на збут	080	47,6	63,8
Інші операційні витрати	090	930,7	498,7
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		
збиток	105	1173,1	746,8
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175	1173,1	746,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180		4,5
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195	1173,1	751,3
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220		
збиток	225	1173,1	751,3

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230		
Витрати на оплату праці	240		
Відрахування на соціальні заходи	250		
Амортизація	260		
Інші операційні витрати	270		
<b>Разом</b>	<b>280</b>		

**III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

С.М.Криницька

Головний бухгалтер

Д.Є.Дяченко

*Штатний розпис фірми «ПолФорум»*

№	Посадова особа	Кількість
1.	Генеральний директор (Голова правління)	1
2.	Перший заступник генерального директора - головний інженер	1
3.	Заступник генерального директора з економіки та фінансів	1
4.	Заступник генерального директора з персоналу та безпеки	1
5.	Заступник генерального директора зі збуту та постачання	1
6.	Головний бухгалтер	1
7.	Начальник відділу збуту	1
8.	Менеджер з реалізації	5
9.	Торговий агент	8
10.	Начальник відділу маркетингу	1
11.	Менеджер з маркетингу	3
12.	Дизайнер	2
13.	Менеджер з PR	1
14.	Рекламний агент	5
15.	Начальник відділу персоналу	1
16.	Менеджер відділу персоналу	4
17.	Начальник відділу безпеки	1
18.	Заступник відділу безпеки	3
19.	Охоронець	27
20.	Начальник відділу постачання	1
21.	Менеджер із закупівель	8
22.	Начальник технічного відділу	1
23.	Інженер-наладчик	11
24.	Інженер-електрик	4
25.	Майстер-наладчик	8
26.	Начальник юридичного відділу	1
27.---	Юрист-консультант	3
28.	Начальник відділу ЗЕД	1
29.	Начальник відділу економіки та фінансування	1
30.	Економіст-аналітик	3
31.	Економіст	4

32.	Фінансовий менеджер	2
33.	Економіст з цінних паперів	2
34.	Заступник головного бухгалтера	3
35.	Бухгалтер	12
36.	Касир	4
37.	Секретар	7
38.	Начальник транспортного відділу	1
39.	Диспетчер	6
40.	Начальник відділу тари	1
41.	Товарознавець з тари	9
42.	Завідувач лабораторії	1
43.	Лаборант	7
44.	Начальник виробництва	1
45.	Майстер	10